2 Second Lean™

Hoe je mensen laat groeien en een Lean Cultuur opbouwt

Paul A. Akers

Vertaald door Andries D. Overweg

2 Second Lean™

Hoe je mensen laat groeien en een Lean Cultuur opbouwt

Paul A. Akers
Vertaald door Andries D. Overweg

FastCap Press

Copyright © 2019 by FastCap Press
All rights reserved,
including the right of reproduction
in whole or in part in any form.

Paul Akers: Voxer or WhatsApp (+13609413748)
Emails will be deleted

Designed by Paul Akers
Fifteen printing, November 2019
Over 115,000 Copies Sold
Manufactured in the United States of America

2 Second Lean is er in ALLE smaken

Je kunt het lezen of nog meer inzicht krijgen door de video's te bekijken en de bronnen op PaulAkers.net te bekijken. Of luister naar het uitgebreide Audio-Book met extra "off-script" inspiratie en toegevoegde verhalen van innovatie.

Kijk op PaulAkers.net voor de laatste Lean avonturen

Voor meer lesmateriaal ga je naar: paulakers.net

Woord van de vertaler

Mijn naam is Andries Overweg. Als de vertaler van dit boek ben ik trots dat ik het met de Nederlandstalige lezer mag delen. Want 2 Second Lean is voor mij een speciaal boek, het heeft mijn manier van denken op het gebied van Lean totaal veranderd. Dit boek leert je namelijk dat Lean over mensen gaat. Dit betekent dat als je de mens tot zijn volle potentieel ontwikkelt, dat de rest (verbeteringen, werkplezier, spectaculaire winst, etc.) vanzelf komt.

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 het onderwerp. Boeken als 'The machine that changed the world' en 'The Toyota way' waren een paar van mijn favorieten. In 2016 begon ik aan mijn eerste baan bij Ridder Drive Systems in Harderwijk, waar ik mijn eerste logistieke projecten 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 A. Akers en vanaf dat moment vond ik wat ik in al die andere boeken niet had gevonden. Namelijk antwoord op de vraag; hoe zorg je ervoor dat Lean blijft hangen bij de mensen en dat ze het ook nog leuk gaan vinden?

Eind 2019 begon ik met het implementeren van 2 Second Lean en kreeg ik al snel te horen; "dat boek is in het Engels, dat vind ik moeilijk om te begrijpen…". Toen dacht ik; "er moet een Nederlandse versie komen". Dus heb ik de stoute schoenen aangetrokken en in maart 2020 contact gezocht met Paul Akers. Hij was zeer behulpzaam en iets meer dan een jaar later ligt het er dan eindelijk! De Nederlandse versie van 2 Second Lean!

Gedurende de totstandkoming van deze vertaling heb ik veel hulp gehad van mijn vrouw Lisanne, waar ik heel dankbaar voor ben. Ook wil ik; Dirk Willemse, Hessel Visser en Willem Nooij bedanken voor hun scherpe blik en jarenlange ervaring met het schrijven en publiceren van boeken. Als laatste het FastCap team wat altijd binnen een dag reageerde op mijn vragen en verzoeken.

Ik zou zeggen veel leesplezier en wellicht spreken wij elkaar nog eens, je bent van harte welkom voor een kop koffie en een rondleiding bij een echt 2 second lean bedrijf.

Juni 2021

Andries Overweg
Lean fanaat
06-39807181 (Via Signal het best bereikbaar)
andriesoverweg@gmail.com

Woord van de Auteur

Het gene dat iedereen zich moet realiseren over de 2 Second Lean gemeenschap is, dat het een groep is van de meest genereuze mensen ter wereld. Andries heeft dit monumentale project van het vertalen van dit boek in het Nederlands ondernomen uit pure vrijgevigheid voor zijn taalgenoten. Er was geen compensatie anders dan de rijke voldoening van het helpen van andere mensen, in het bijzonder zijn taalgenoten. Ik ben Andries zeer dankbaar voor al zijn harde werk namens de nederlandstalige lezers. Aan mijn vaders kant had zijn familie zeker Nederlandse wortels. De Nederlanders staan historisch bekend als fenomenale organizatoren en procesdenkers, alleen al om die reden zou het Nederlandse volk moeten genieten van de dingen die in dit boek staan. Ik denk dat als je goed genoeg luistert, je zelfs mijn Nederlandse voorouders zou kunnen horen!

Bedankt

Paul A. Akers

Erkenning

Redacteuren
Angie Vogt, die het originele manuscript heeft bewerkt.

Angela Thompson, voor de laatste, laatste bewerkingen.

Speciale dank
Leanne Akers, mijn vrouw, omdat ze aan mijn zijde staat en omdat we samen een fantastisch bedrijf hebben opgebouwd.

Het FastCap Team, omdat het, het meest geweldige team van mensen is waar wie dan ook ooit mee zou kunnen werken.

Keith Turley, voor het publiceren van zijn boek en voor de schop onder de kont om dit boek af te maken.

Voor een onbekende Lean denker
In 1998 liep ik een meubelmakerij binnen die er totaal anders uitzag dan ik ooit had gezien. Er was geen zichtbare voorraad, er was slechts één order onderhanden in het proces. De meeste machines stonden stil en de werkruimte was schoon en goed georganiseerd. Het werk op die dag verliep traag en de eigenaar van het bedrijf was niet in paniek, maar gaf zijn mensen gewoon opdracht om het onderhoud in de hele fabriek uit te voeren. Het bedrijf was succesvol, winstgevend en de mensen leken veel plezier te beleven aan hun werk. Ik liep die meubelmakerij uit denkend; die kerel is gek. Hoe kun je geld verdienen en niet failliet gaan als je mensen geen producten produceren? Twee jaar later zou ik het antwoord te weten krijgen.

Inhoudsopgave

Voorwoord		
Hoofdstuk 1:	Wat is Lean	12
Hoofdstuk 2:	Bedoel je dat ik echt zo slecht ben?	17
Hoofdstuk 3:	One Piece Flow	21
Hoofdstuk 4:	Vanaf hier wordt het alleen maar beter	25
Hoofdstuk 5:	Wat stoort je?	28
Hoofdstuk 6:	Domo Arigato, Meneer Lexus!	37
Hoofdstuk 7:	Laten we net zo denken als bij Hoks!	43
Hoofdstuk 8:	Laten we een Lean cultuur bouwen	52
Hoofdstuk 9:	Voorbij de morning meeting	61
Hoofdstuk 10:	Laten we Het op het toilet doen	67
Hoofdstuk 11:	Hoe moet ik beginnen?	71
Hoofdstuk 12:	Ectreem Lean	76
Hoofdstuk 13:	Nederig Lean	84
Hoofdstuk 14:	De drie pilaren van Lean	88
Hoofdstuk 15:	Freaking goede vragen	96
Hoofdstuk 16:	Lean is een buitenlandse taal	113
Hoofdstuk 17:	Het organiseren van verspilling	116
Hoofdstuk 18:	De ware kracht van Lean	124
Hoofdstuk 19:	90% is Verspilling	127
Hoofdstuk 20:	Lean Supersterren	130
Hoofdstuk 21:	Geef Lean een vliegende start	133
Hoofdstuk 22:	Video's die een Lean cultuur in vuur en vlam zetten	136
Hoofdstuk 23:	Ons nieuwe thuis	141
Hoofdstuk 24:	Laten we een rondleiding doen	147
Bijlages:	Lean lesmaterialen	152

Voor meer lesmateriaal ga je naar:
paulakers.net/books/2sl-videos

Zoeken

Extreme Lean 79

complished more, with less money. Imagine that! From this experience came a favorite motto for our company: "money suffocates creativity."

When money is no object we allocate or it most powerful resource our ideas. It just gets too easy to throw money at problems and yet we see time and time again that money often creates problems rather than solving them. For example, it used to take us sometimes days to create a single video to post on the internet. We believed we needed to have all the right video equipment and a dedicated video room, that was one of the biggest wastes of money this company ever had. Today we can consistently produce videos with five separate scenes in under five minutes. This includes:

- Shooting the scenes
- Edit and trim the scenes
- Inserting the scenes
- Applying the music track
- Add titles and captions
- Starting the upload to youtube

Shoot it! | Edit/Trim Scenes | Insert Scenes

Add Music | Titles & Captions | Uploading

If want to see it happen go to our Lean videos and watch our "How to make a Lean Video and review of the best camera's to get the job done". I would normally say it is so easy a child could do it but kids are great at technol-

Need video link

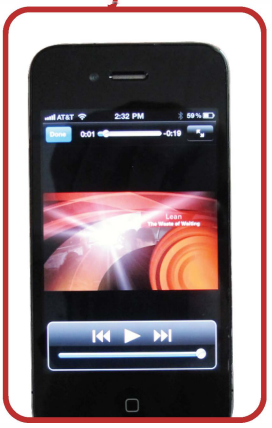
Wat zijn QR Codes? Houd deze in de gaten!

Gebruik je smartphone om één van de QR-codes in dit boek te scannen... of klik er gewoon op... en ze brengen je rechtstreeks naar die Lean video of PDF!

Scannen

Alle Lean Videos
https://youtu.be/_Ic38RVxBcE

Kijken



Onze top Lean videos:

1. Lean Desk
https://youtu.be/-POV-VqEJIg

2. Morning Improvement Walk
https://youtu.be/3OEePS7Oh_g

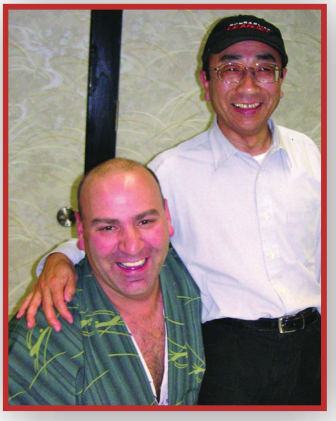
3. Lean Problem Solving
https://youtu.be/HDjA_R48vMs

4. Lean Burrito
https://youtu.be/AQQIXP8qM1M

Voorwoord

Welkom in mijn wereld van extreem Lean denken. Wanneer je eenmaal de voordelen van Lean hebt ervaren dan is er geen weg meer terug. Doordat Lean denken enorme veranderingen in mijn leven, persoonlijk en professioneel heeft veroorzaakt wilde ik de titel van het boek zo maken dat het over brengt hoe gemakkelijk het is om een levendige Lean cultuur te creëren in een bedrijf. Hoewel er veel boeken zijn over Lean, heb ik er nog geen gevonden die ook leuk is om te lezen (mijn mountainbike vrienden zouden zeggen, "Te gek om te lezen!"). Toen ik ging zoeken naar boeken of websites om aan te bevelen aan collega's en vrienden, was alles wat ik vond: boeken die gevuld zijn met gecompliceerde diagrammen en business theorie die duidelijk niet overeenkwamen met de leuke en uitdagende Lean cultuur die voor mij bekend is en waar ik van houd.

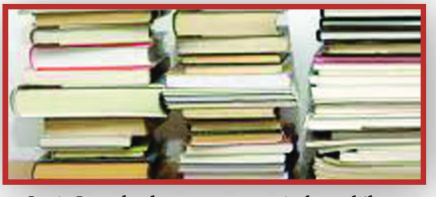
Dit boek is niet bedoeld voor MBA's of voor mensen die geïnteresseerd zijn in productietheorie of flowcharts. Dit boek is bedoeld voor mensen die dagelijks hun leven willen verbeteren, dit kan thuis en op het werk. Lean is niet zo gecompliceerd als alle experts in hun boeken je uitleggen. Door te leren om Lean in je leven toe te passen zul je zien dat hoe meer Lean denken je in je leven hebt hoe meer je van het leven zult genieten. Lean denken heeft mijn bedrijf doen uitgroeien van een klein bedrijf in mijn garage naar een internationaal miljoenen bedrijf. Ik heb het meest toegewijde en plezier makende team wat een bedrijfseigenaar zich maar kan wensen. Ik leef "the American dream" omdat iemand mij de Lean manier van denken heeft geleerd. Net als mijn Japanse mentors, wil ik het cadeau van Lean denken aan anderen geven om meer welvarende en productieve werkculturen te creëren in bedrijven over de hele wereld. Lean denken is leuk en spannend. Het idee van Lean wat ik geleerd heb van mijn Lean vrienden is wereldschokkend! Ik heb een boek geschreven dat kort, visueel en simpel is. Er zijn al genoeg workshops, 'executive manuals' en boeken op de markt. Ik wilde een boek schrijven dat Lean toegankelijk maakt voor iedereen, voor een schoonmaker tot een hooge directeur.



Paul met zijn Lean Mentor VP van Hoks die Paul's Lear jet pet draagt.

Nadat ik een boek heb gelezen heb ik een de gewoonte om een gedachtenexperiment te doen (ik lees een boek per week voor mijn intellectuele ontwikkeling). Het gaat om het volgende experiment, wat is hetgeen dat ik meeneem uit het boek dat ik lees dat mijn wereld op zijn kop zou zetten als ik het serieus zou toepassen. Ik heb de uitkomsten van deze gedachtenexperimenten opgeschreven aan het eind van ieder hoofdstuk, door een samenvatting toe te voegen die heet “the one thing”. Deze samenvatting zal de belangrijkste punten van ieder hoofdstuk versterken op een zo’n Lean mogelijke manier. Dit maakt het mogelijk om snel alle hoofdstukken na te kijken en deze principes te onthouden. Dus zet je schrap voor een intense rit, want vanaf vandaag begin je met Lean denken!

Ons reisgenootschap tijdens een diner met de president van Hoks, een van de beste Lean bedrijven die ik in Japan heb bezocht.



Saaie Lean boeken waar geen eind aan lijkt te komen! Lean zou leuk moeten zijn!

Lean thinkers bouwen sterke relaties op die alle culturele barrières overstijgen.

Hoofdstuk 1
Wat is Lean?

Paul en Leanne in de beginjaren van FastCap.

10 jaar geleden begon ik mijn Lean reis. Ik had nog nooit gehoord van het woord 'Lean', maar wat er gebeurde is verrassend te noemen. Mijn vrouw en ik startte ons bedrijf FastCap, in onze garage in het jaar 1997. FastCap, is een productontwikkelingsbedrijf dat specialiseert in het produceren van innovatieve gereedschappen en machines voor meubelmakers en aannemers. Waarom houtbewerkingsproducten? Omdat ik een gepassioneerde vakman ben die leeft voor de mogelijkheid om een stuk Hondurees mahoniehout te kunnen bewerken. De FastCap, is een plakkertje om schroefgaten in meubels mee te bedekken. Ons tweede product was een laserpositionerings-gereedschap genaamd; 'The laser jamb', deze producten heb ik uitgevonden toen ik een meubelmaker was. Ik heb een manier gevonden om deze producten te produceren en te verkopen in een markt waar ik een expert in ben. Ik ging naar de bank om een lening aan te vragen. Het was er één voor $250.000, wat een hoop geld was voor ons. Het comité wat zich boog over leningen binnen deze bank ging akkoord met deze lening, maar omdat de meeste kleine bedrijfjes falen, was de bankdirecteur voorzichtig. Hij wilde FastCap bezoeken om een gevoel bij het bedrijf te krijgen. Dus hij kwam op bezoek voor een rondleiding, toen hij door onze fabriek liep, merkte hij op dat we zeer goed georganiseerd waren, er een cultuur van discipline was en alles erg soepel liep. Na de rondleiding zei hij tegen mij, Paul ik zou jou

Paul in zijn eigen werkplaast aan huis.

welke hoeveelheid geld dan ook willen lenen. Ik heb nog nooit een bedrijf gezien dat zo goed gerund wordt en is georganiseerd als dit bedrijf. Het ziet er naar uit dat je echt weet wat je aan het doen bent.

Paul met de bankdirectuer "Je hebt een prachtig bedrijf kerel" :)

Net als voor iedere andere trotse bedrijfseigenaar, was dat ongeveer het grootste compliment waar ik maar op had kunnen hopen. Mijn vrouw Leanne en ik hadden erg hard gewerkt om ons bedrijf te laten groeien, we hadden net de prijs 'Business startup of the year' in Whatcom County gewonnen. De indruk die de bankdirecteur kreeg van ons bedrijf bevestigde ons gevoel dat we het heel erg goed deden als bedrijf. We maakten mooie winsten, ons bedrijf groeide en ons bedrijf had een jonge, hippe, snelle cultuur. Alles zag er goed uit en voelde goed. Wat zou er mis kunnen gaan met een winstgevend bedrijf dat zoveel vertrouwen kreeg van de lokale bankdirecteur? Het brengt de volgende vraag naar boven: kan een bedrijf met zoveel succes grote problemen hebben waar ze wat aan moeten doen? Jazeker: We hadden een probleem met voorraad. Om specifiek te zijn met het managen van onze inkomende grondstoffen.

Het FastCap Team in de beginjaren

Ik huurde en productieconsultant in om te zien of hij mij een softwareprogramma kon aanbevelen om onze voorraad zo efficiënt mogelijk te kunnen beheren. Na een rondleiding door onze fabriek vroeg ik hem; Tracy, wat denk je? Kan je me helpen? Zijn terughoudendheid maakt me nerveus. Hij zei, nou, dat weet ik niet. Toen zei ik; wat denk je dat het probleem is? Hij nam een pauze, keek rond door de fabriek en zei; wil je echt de waarheid

Het beheer van duizenden verschillende kleuren aan grondstoffen

Tracy, de consultant die ons vertelde dat we niet wisten waar we mee bezig waren.

weten? Toen zei ik; natuurlijk! Hij zei; jij weet niet wat je aan het doen bent en je weet niet wat produceren is. Auw, dat deed pijn.

Een week geleden vertelde de lokale bankdirecteur mij dat hij nog nooit een bedrijf had gezien dat zo efficiënt gerund werd. En nu vertelde deze man mij dat ik niet wist wat ik aan het doen was. Ik wist even niet meer wat ik moest denken, deze woorden kwamen hard aan.

Ik voelde mij alsof ik in vrije val was na dat nieuws

Om te begrijpen hoe deze woorden mij raakte moet je mijn achtergrond kennen. Alles wat ik had geprobeerd in het leven tot dit punt was mij niet alleen gelukt maar ik had er ook in geëxcelleerd. Ik behaalde de rank van 'Eagle scout' toen ik 14 jaar oud was en toen ik 16 jaar oud was bouwde ik mijn eerste muzikale instrument, waarmee ik gitaarproducent Bob Taylor zo imponeerde, dat hij mij vroeg om te komen werken voor Taylor Guitars®. Ik heb het geluk gehad om deel te mogen zijn van het bouwen van de eerste 2.000 gitaren die uit zijn fabriek zijn gekomen. Na het afstuderen van de middelbare school met mijn achtergrond in productie, had ik mijn zinnen gezet om een handvaardigheid/techniek docent te worden. Daarna werd ik ingehuurd om een appartementencomplex met 100 woonruimtes te ontwikkelen. Het was een zeer complex bouwproject met veel overeenkomsten ten opzichte van een productieproces. Ik ben ook één van de leidende aannemers geweest bij de bouw van het huis van de hoofdredacteur van 'Architecs Digest magazine' in Bel Air Californië en ik heb veel van de mooie historische huizen in Pasadena gerestaureerd.

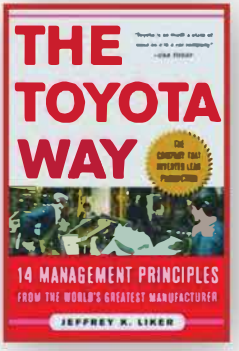
Paul zijn mentor, Bob Taylor, van Taylor

Paul die op één van zijn op maat gemaakte giraren speelt

Paul (die met de baard) met zijn handenarbeid klas.

Een van de vele historische huiszen die ik gerestaureerd heb.

Paul zijn handgebouwde vakmanshuis



The Toyota Way
één van Paul zijn favoriete boeken

Dit deed ik allemaal in mijn vroege twintiger jaren. Ik was niet alleen overtuigd dat ik de principes van productie kende, maar ik had ook een CV om dat te bewijzen. En nu vertelde deze persoon die ik geld betaalde om mijn bedrijf te verbeteren, dat ik niet wist wat ik aan het doen was! Maar, ik stelde mezelf nederig op en zei; oké Tracy, wat moet ik doen? Hij zei, jij moet iets leren dat we TPS noemen, het Toyota Productie System, ook wel genoemd Lean Manufacturing. Ik vroeg hem wat is Lean? Ik stond op het punt om dat uit te vinden!

The One Thing:
Je eigen trots zal je verblinden voor het geen wat je het meest moet leren.

Lean werkt voor jou

Identificeer het geen waar je al heel erg goed in bent:

_____

_____

Verrassing! Dat is waarschijnlijk de plek waar je de meeste verspilling in je leven hebt zitten en waar je dus ook Lean het beste toe kunt passen!

Schrijf hieronder je gedachten en hetgeen wat je meeneemt uit dit hoofdstuk:

Lean videos:

1. What is Lean
https://youtu.be/_NYZzwqd01I

2. Lean in Government
https://youtu.be/mBMan87Lziw

3. Paul Akers receives Seattle Magazine 2011 Executive of the Year
https://youtu.be/meq6Pq95Yz4

Voor meer lesmateriaal ga je naar: paulakers.net/2sl-01

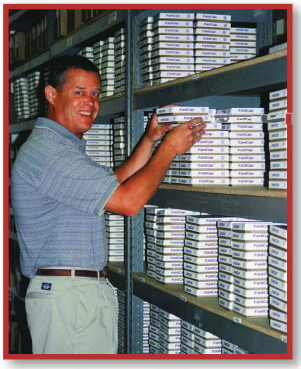
Hoofdstuk 2

Bedoel je dat ik echt zo slecht ben?

De week na het beruchte “jij weet niet wat produceren is” zinnetje kwamen er twee jonge gasten Brad en Jon langs bij Fastcap. Brad en Jon waren missionairs kinderen in Japan geweest en hadden als vertalers gewerkt voor Japanners die Lean doceerden aan Amerikaanse bedrijven. Ze hadden daardoor de Lean concepten zo goed geleerd, dat ze hadden besloten om voor zichzelf te beginnen en mijn bedrijf was hun eerste slachtoffer. Ik was onder de indruk van hun observaties, maar hun service kwam met een prijs die mij achterover deed slaan, $10.000,- per week! Ik had een klein bedrijf, niet een bank. Dit was ver boven wat ik me kon veroorloven, maar ik wist dat ik hulp nodig had, om mijn bedrijf naar een hoger niveau te krijgen. Iets aan hun no-nonsense aanpak sprak me aan. Ik zette heel veel druk op mijn vrouw en verleidde haar om mij het geld te laten investeren. Het bleek dat het één van de meest waardevolle investeringen is geweest die wij ooit hebben gedaan. De Lean-reis begon serieuze vormen aan te nemen. Het niveau van ons denken en doen veranderde van goed en gezellig naar absoluut topniveau. Routine of normale dagen waren geschiedenis.

Brad tis hier aan het vertalen voor een Japanse docent.

Jongens met eenBaby-faced, Brad en Jon, van 'Gemba Research', mijn eerste lean docenten.



Kijk wat een prachtige voorraad aan eindproducten (NOT)..!

Brad en Jon stelden alles ter discussie, ze begonnen met, waarom maak je zoveel eindproducten? Ik antwoorde, omdat het zoveel tijd kost om de machines om te stellen voor iedere variatie van ons product. We kunnen net zo goed een heleboel maken van ieder type zodat we het kunnen picken

uit onze voorraad op het moment dat we het nodig hebben in de komende maanden. Brad en Jon vertelde me dat het een verspilling was om voorraad te hebben. “Als je precies maakt wat je nodig hebt, dan heb je geen voorraad nodig en is het ook niet nodig om het allemaal te beheren. Daarmee elimineer je een heleboel verspilling. Als de machine omsteltijd je ervan weerhoudt om je voorraad te verlagen, vindt dan een manier om de machine sneller om te kunnen stellen… In plaats van dat het 45 minuten duurt kijk of je de omsteltijd terug kan krijgen naar 5 minuten.” Luister, zei ik, ik zou jullie vader kunnen zijn, ik werk al jaren op deze manier. Er is geen mogelijkheid om een machine om te stellen in 5 minuten en dat er vervolgens ook nog eens goede producten uit komen. Brad en Jon lachten en zeiden, jij hebt nog een hoop te leren over Lean Paul.

Brad met zijn laggende gezicht "Paul jij moet nog veel leren over Lean"

In de daarop volgende week, observeerden ze ons productieproces en evalueerden ze alles wat we deden van het pakken van de verschillende kleuren, het sneller verwisselen van onze gereedschappen, de afstand die we aflegden om bepaalde gereedschappen te pakken en het indelen van de mallen en klemmen die nodig zijn voor het gebruik van onze machines. Iedere stap van het proces werd geëvalueerd op efficiency en eenvoudigheid. Uiteindelijk hebben we significante veranderingen doorgevoerd om de omsteltijd van onze machines naar beneden te krijgen, wat uiteindelijk uitmondde in een simpel proces voor het maken van alle verschillende groottes, vormen, en kleuren naar de wensen van onze klant. In plaats van iedere verschillende variatie in bulk te produceren en vervolgens uit voorraad klantorders te leveren. Tot mijn grote verbazing, gingen we van 45 minuten omstellen met een hele hoop gedoe, toe naar een omsteltijd van 5 minuten en een simpel proces. Ik was verslagen. Nog belangrijker, tot deze dag, blijven we bezig met het verbeteren van het proces en hebben we nu een omsteltijd van 2 minuten. Dit was mijn introductie in het Lean denken. Ik was tot op dat moment zeker dat de ideeën van Brad en Jon onrealistisch waren, maar in een paar weken tijd, zag ik het onmogelijke, mogelijk worden. Deze eerste ervaring met Lean produceren introduceerde me tot twee fundamentele principes van Lean denken:

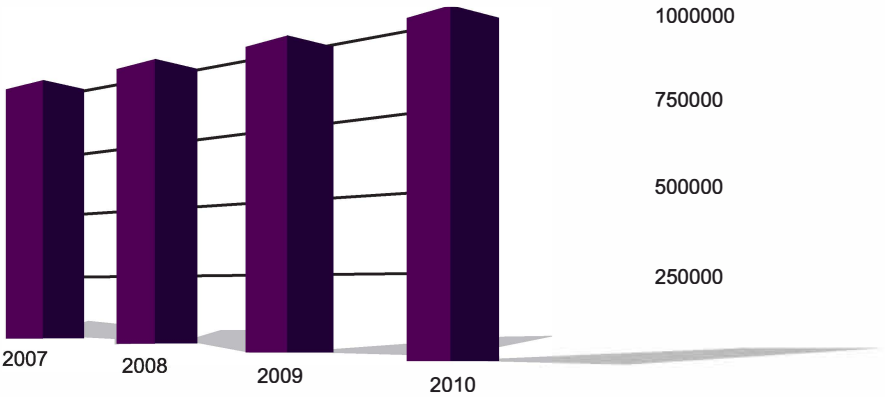
Paul “mijn verslagen gezicht”

het elimineren van verspilling en continu verbeteren.

Terwijl de bankdirecteur onder de indruk was van mijn schone en georganiseerde fabriek, zagen Brad en Jon een fabriek vol met medewerkers druk bezig met een omslachtig proces dat onnodige voorraad produceerde, wat vervolgens een hoop onnodig beheer van managers nodig had. Om ervoor te kunnen zorgen dat deze verspilling van te veel voorraad werd geëlimineerd, moesten we het proces van dichtbij analyseren om zo manieren te vinden om het te verbeteren. Lean denken neemt aan dat alles verbeterd kan worden op een continue basis, zonder einde. Als jij denkt dat het idee van verbeteren op vakantie gaat en iets is dat je een paar keer per jaar doet en het daarna weer wegzakt, dan heb ik een verrassing voor je, het is het tegenovergestelde.

Na het lezen van de 'Toyota way', kreeg ik een nieuwe waardering voor hoe radicaal het idee van continu verbeteren echt is. Ik realiseer me nu dat verspilde energie, verspild geld, verspeelde middelen en verspilde tijd continue aan je trekken iedere dag.

Toyota voert miljoenen verbeteringen per jaar door, allemaal gegenereerd door de ideeën van hun eigen medewerkers werkzaam over de hele wereld!



Toyota™ voert werelwijd jaarlijks miljoenen verbeteringen door, deze zijn allemaal gegenereerd en uitgevoerd door hun eigen medewerkers!

Als jij denkt dat je, je leven of je bedrijf vrij goed georganiseerd hebt dan heb je geen idee wat je aan het doen bent. Toyota™ voert wereldwijd nog steeds miljoenen verbeteringen aan hun proces door en zij denken al meer dan 50 jaar 'Lean'. Zoals mijn goede vriend en Lean buddy Jeff Kaas het zegt; verspilling is als zwaartekracht, het trekt 24/7 aan je en als je geen methode hebt om tegen te gaan, dan zal jij verliezen en de verspilling winnen!

The One Thing:
Jij en ik zijn verspillingsmachines die 24/7 aan het werk zijn

Lean werkt voor jou

Houd een week lang een dagboek bij van de processen en activiteiten die je uitvoerd die wellicht verspilling bevatten.

Kijk aan het eind van de week of er meer dingen verspild worden dan dat er winstgevend zijn, productief en efficiënt zijn. De resultaten zouden je kunnen verbazen.

Waar je aan denkt en wat je meeneemt van dit hoofdstuk

Lean videos:

1. Lean Burrito
https://youtu.be/AQQIXP8qM1M

2. Waste, waste, waste... it's everywhere
https://youtu.be/gFnSL29GHS0

3. Lean: The waste of waiting
https://youtu.be/ibBXtlco4ms

Voor meer lesmateriaal ga je naar:
paulakers.net/2sl-02

Hoofdstuk 3

One Piece Flow

De weken daarna waren voor mij als een religieuze retraite - een onderdompeling in een nieuwe manier van denken. Na mijn kennismaking met de kracht van het elimineren van verspilling en het concept van continue verbetering, leerde ik het concept van "one-piece flow" of het maken van één product per keer.

Dit concept is heel tegennatuurlijk voor de moderne Amerikaanse cultuur. De afgelopen eeuw is de Amerikaanse cultuur ondergedompeld geweest in een productie-economie die afhankelijk is van massaproductie. We leven in het tijdperk van "groter is beter," en "super-size me!" en "als iets goed is, is meer beter, toch?"

FastCap was geen uitzondering. We bestuurden onze werkvloer met de massaproductie gedachte, de grote batchgewijze manier van denken, die precies het tegenovergestelde is van one piece flow.

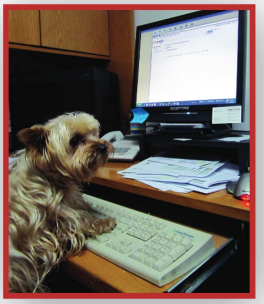
Bij FastCap produceerden we grote partijen producten, ongeacht hoeveel orders we van klanten hadden, omdat we dachten dat we tijd en geld bespaarden. Het bleek dat we meer werk en bergen met verspilling creëerden met behulp van het batchproductiemodel.

FastCap was gehypnitiseerd door de grote batch methodologie van produceren.

We produceerden één van onze producten, de Laserjamb™, in batches van 100 stuks. Volgens onze eigen berekeningen duurde het ongeveer 45 minuten om elke Laserjamb te produceren. Eén batch van 100 nam ongeveer 75 werkuren in beslag van begin tot eind. Door ze in batches van 100 te produceren, dachten we tijd te besparen, zodat we altijd het product bij de hand hadden om aan orders te kunnen voldoen als deze binnenkwamen.

Toen Brad en Jon voorstelden dat we de Laserjamb™ één voor één zouden maken en alleen per klantorder, dacht ik dat ze gek waren. Ik geloof dat mijn eigenlijke woorden waren, "Nee, dat zal nooit

werken!" (Iets over "een oude hond nieuwe trucjes leren" komt nu in mijn gedachten).



The old dog did indeed learn new impressive tricks!

De productieomgeving die ik had gecreëerd voor de productie van de Laserjamb™ nam enorm veel ruimte in beslag. Om ze in batches van 100 te maken, hadden we 100 Laserjambs nodig voor elke stap van het proces. Om te beginnen hadden we genoeg ruimte op de werkbank nodig om 100 Laserjambs per keer neer te kunnen leggen. Dit creëerde een zeer ruim opgezette situatie, waardoor er transportmiddelen nodig waren om de Laserjambs van het ene naar het andere deel van de fabriek te verplaatsen.

Het serieproductieproces kostte ons ruimte, apparatuur, personeel en geld. Ik zag dit als een noodzakelijk kwaad in ruil voor efficiëntie. Het maken van 100 per keer was voor mij het meest logisch. In nederige overeenstemming met de aanbevelingen van Brad en Jon zijn we begonnen met het maken van één Laserjamb per keer. Op het eerste gezicht zou dit proces voor elke ervaren fabrikant te omslachtig en te tijdrovend lijken om zinvol te kunnen zijn.

Grote werkbanken om grote batches werk op te kunnen slaan. Als er één fout werd gemaakt, moest de hele partij opnieuw.

Ik stond te popelen om deze zogenaamde deskundigen te laten zien wat voor een zinloos proces dit zou worden. Dit wordt lachen, dacht ik…

Laserjambs nieuwe U-vormige cel - één persoon doet het werk van vier zonder fouten.

Ze brachten de eerste week door met het herinrichten van alles wat we deden in kleine U-vormige productiecellen. Het leek alsof mijn bedrijf één of andere Aziatische revolutie was ondergaan en ik was het slachtoffer. Weet je nog hoeveel vertrouwen ik had in mijn grote bedrijf en mijn productiekennis? Nou, het was niets minder dan vernederend om naar deze jonge, "onervaren" jongens te kijken die

bijna alles aan mijn bedrijf veranderden - en onze werkvloer stripten tot de meest fundamentele componenten. Het was alsof iemand zei: "Paul, je baby is lelijk. Wij nemen het vanaf hier over." Tot zover mijn "jonge en hippe" bedrijf!

Wat denk je dat er gebeurde? Opnieuw werden mijn ogen geopend voor de magie van het Lean denken. Met behulp van een one piece flow werd elke Laserjamb van begin tot eind geproduceerd door één persoon, die het hele product visueel kon inspecteren terwijl hij of zij het aan het assembleren was. Dit one piece flow proces liet ons toe om fouten te hetstellen op het moment dat we ze maakten. We kwamen gaten midden in het product tegen of er was een knop niet goed vastgeschroefd. Wat de fout ook was, we konden het herstellen tijdens het productieproces van elke Laserjamb, in plaats van aan het einde van een batch van 100. Het repareren van één defecte Laserjamb is eenvoudig. Het repareren van 100 defecte Laserjambs aan het einde van een batch is een ramp!

Dergelijke verbeteringen hadden ook een transformatief effect. Niet alleen zagen we dat elk product met meer zorg en aandacht werd geproduceerd -weinig of geen fouten- maar ook de rest van het proces begon soepeler te lopen. Het picken van klantorders, het laden, de verzending, de facturering en de heen-en-weergaande geldstroom in verband met dit proces werd sterk vereenvoudigd.

Simpel one-piece flow

In plaats van 100 Laserjambs op voorraad, dewe moesten inventariseren en managen, hadden we er nul. Dit omdat elke Laserjamb voor een klantorder ge-assembleerd werd. De Laserjamb werd geproduceerd, verpakt, verzonden en betaald in één vloeiend proces zonder tussenvoorraad. Dit betekende ook dat we geen geld uitgaven aan het produceren van iets dat niet verkocht was. We hadden veel minder voorraad en arbeidsuren op de plank. Een mooie metafoor is dat wij al onze eindproducten zien alsof het kropjes sla zijn, die per uur verwelken.

One piece flow vereenvoudigde en verbeterde elk onderdeel van ons productieproces. Dit 'Lean' denken begon voor mij zinnig te worden, op een tegennatuurlijke manier.

The One Thing:

Maak een batch en verspilling zal overal zijn of maak er één, maak hem goed en verspilling zal op magische wijze verdwijnen.

Lean werkt voor u
Identificeer één gebied waar je momenteel batchwerk doet:

_____

Noteer de tijd die nodig is om 10 producten te maken in een batch:
Gemeten tijd:_____

Noteer nu de tijd die nodig is om 10 producten in One Piece Flow te maken:
Gemeten tijd:_____

Uw gedachten en wat u van dit hoofdstuk hebt geleerd:

Lean videos:

1. Lean FastCap Style
https://youtu.be/su9CulCZTBg

2. Lean Batchwork vs. One piece flow
https://youtu.be/Z4pBUJtkYgU

3. Lean Cutter Change
https://youtu.be/i7klvrAm5gc

Voor meer lesmateriaal ga je naar:
paulakers.net/2sl-03

Hoofdstuk 4

Vanaf hier wordt het alleen maar beter

Mijn Lean begon serieuze vormen aan te nemen. Het was opwindend om door dit proces van transformatie te gaan. Met elke suggestie voor verbetering zou ik door fases van ongeloof en twijfel gaan, om mij vervolgens nederig te berusten - om vervolgens in volledige en volslagen verrassing beloond te worden wanneer een eenvoudiger, effectiever en minder kostbaar resultaat voor mijn ogen werkelijkheid werd.

Kastje onder de wastafel, voor.

Na - Snellet, Simpler en Veiliger.

Sindsdien heeft mijn kritische blik zich zo ontwikkeld, dat de verspillingscomponent in alles wat we bij FastCap doen overduidelijk zichtbaar voor mij is. Ook al hen ik al tien jaar bezig met Lean en komen er mensen van over de hele wereld om onze Lean cultuur te zien en te begrijpen, geloof ik dat 90% van alles wat we doen, verspilling is. Hier zijn de acht verspillingen die ons allemaal teisteren. Nummer 8 is de grootste boosdoener.

1 Overproductie

2 Vervoer

3 Te veel voorraad

4 Defecten

5 Overbewerking

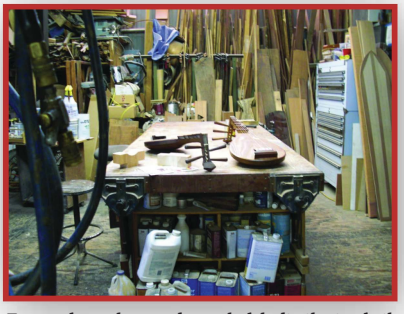
6 Verspilde Beweging

7 Wachttijd

8 Verspild potentieel

Het vinden van de verspillingscomponent in alles wat je doet is geen zware last, het is juist een leuke en uitdagende speurtocht. Lean maakt het leven niet moeilijker. Lean is gericht op het bewust vereenvoudigen van elk proces. Als je een proces eenvoudiger maakt, lever je met minder moeite een beter en bevredigender resultaat. Dat punt kan niet genoeg benadrukt worden. Lean gaat niet over het harder en fanatieker werken, maar over het eenvoudiger maken van de dingen. Het gaat niet alleen om het sneller maken van alles, maar om het verbeteren van de kwaliteit van alles wat je doet. Het is zelden een enorme of drastische verandering, maar kleine babystapjes in een eindeloze drang om elke dag alles te verbeteren. Grote veranderingen zijn geweldig, maar dat is niet waar het bij Lean om gaat.

Ik deelde zojuist hoe Lean werd geïntroduceerd in mijn bedrijfsmodel en hoe het dramatische resultaten opleverde. De implicaties van hoe dit denken iemands persoonlijke leven kan beïnvloeden zijn niets minder dan verbazingwekkend.



Een veel voorkomende werkplek die ik zie als ik andere bedrijven bezoek. Wat een nachtmerrie.

FastCap's werkbank na 10 jaar van continue verbetering. Wat een droom.

Als ik het nog niet gezegd heb (en ik blijf het zeggen!), Lean gaat over het elimineren van verspilling en continue verbetering, door alles wat je doet te benaderen met het oog op het eenvoudiger maken van de dingen. Als het een uur duurt om iets te doen, vraag jezelf dan af hoe het in 30 minuten gedaan kan worden. Geen verwoede 30 minuten, maar 30 minuten die je bereikt door de 8 soorten van verspilling te elimineren. Als je het dan terugbrengt tot 30 minuten, vraag het jezelf dan af hoe je het terug kan brengen tot 15 minuten. En nadat je de tijd hebt teruggebracht tot slechts 7 minuten, maak je je klaar om een vreugdedans te doen. Want het duurt niet lang tot je het proces helemaal hebt geëlimineerd, wat een feest! Dat is de kracht van Lean. Lean is de kunst van het weglaten, niet van het toevoegen. Lean gaat over het voortdurend verminderen

van de verspillingsstroom die betrokken is bij alles wat je doet in je leven - hoe je je lunch 's ochtends maakt of de manier waarop je jezelf aankleedt 's ochtends. Het kan vereenvoudigen hoe je de autosleutels en actetas oppakt voordat je naar je werk gaat, hoe je de kinderen 's morgens klaar maakt, de tijd van de familie-maaltijd, het werk in de tuin, het onderhoud aan je huis - het maakt niet uit.

De laden zijn voorzien van etiketten, Vaatwasser stap voor stap knoppen en een rode en groene haak en lus stip om schoon of vuil te identificeren.

Lean denken is van toepassing op elk aspect van het leven en kan dus elk aspect van het leven verbeteren. Ja, door een Lean denker te worden wordt alles in het leven iedere dag een klein beetje beter!

Zelfs de zout en peper vaatjes hebben een thuis. :)

Alles in het leven is een proces. Wanneer je begint te leren hoe je Lean moet denken, begin je met het opnemen van bepaalde vragen in je dagelijks denken. Je zult je gaan afvragen hoe je processen sneller, veiliger en eenvoudiger kunt maken en hoe je de kwaliteit van alles wat je elke dag doet kunt verbeteren. Niet één keer, niet twee keer, maar elke dag zal je kleine verbeteringen aanbrengen voor de rest van je leven.

Dat is wat ik bedoel met het verhogen van de kwaliteit van je leven, je bedrijf en je algehele kijk op het leven. Kan je het jezelf voorstellen dat alles elke dag een klein beetje beter wordt? Niet dramatisch, maar consequent beter? Als je een Lean denker wordt is dit wat er gebeurt en het is een enorm bevredigende manier van leven!

IMPROVE THE PROCESS
- THE 8 WASTES
LEAN THINKING

The One Thing:
Het vinden van de verspillingscomponent is geen last, het is een spel - een reuze speurtocht.

Lean werkt voor jou
Kijk om je heen en identificeer één voorbeeld van de 8 verspillingen in je leven:

1. Te veel Productie: _____

2. Te veel bewerking: _____

3. Te veel voorraad: _____

4. Defecten: _____

5. Transport: _____

6. Te veel beweging: _____

7. Wachttijd: _____

8. Verspillen van talent: _____

Lean videos:

1. Lean Kitchen
https://youtu.be/Ui-Lk6gK7m8

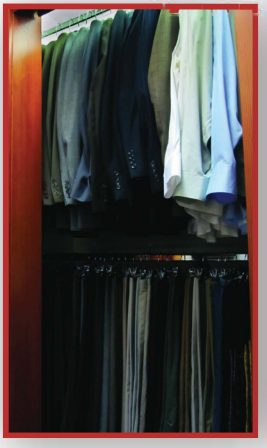
2. 8 Deadly Sins of Waste
https://paulakers.net/download/eight-wastes/

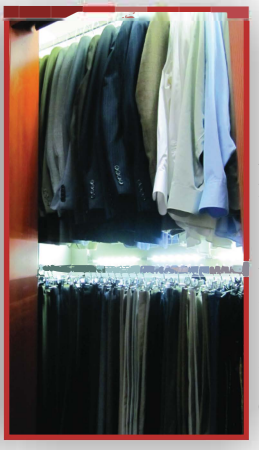
Voor meer lesmateriaal ga je naar:
paulakers.net/2sl-04

Hoofdstuk 5

Wat stoort je?

Laat me je een paar voorbeelden geven van hoe ik Lean thuis heb geïmplementeerd, want Lean kan je niet alleen maar op het werk toepassen, thuis kan het ook. Ik heb een kast, en elke ochtend wanneer ik in die kast kijk, zie ik een tiental pakken die ik draag als ik aan het werk ben, daarnaast zie ik ook mijn vrijetijdskleding en sportkleding. Het probleem is dat ik 50 jaar oud ben en zo blind als een mol, waardoor ik de verschillende kleuren van mijn kleding niet gemakkelijk meer kan onderscheiden. Toen ik het huis 16 jaar geleden bouwde, installeerde ik een lamp in de kast. Deze werkte nog steeds prima, maar mijn ogen niet meer zo goed. Het enkele lampje veroorzaakte schaduwen en donkere hoeken in mijn kast, wat betekende dat elke ochtend een worsteling was. Ik merkte dat ik een pak uit mijn kast haalde en onder het felle licht naar het midden van mijn slaapkamer liep om daar een overhemd en stropdas bij uit te zoeken. Na duizenden rondjes van en naar de kast realiseerde ik me hoe vervelend dit was. Het proces van aankleden stoorde me! Wat zou er gebeuren als ik er nog twee of drie lampen bij zou monteren? Er zouden geen schaduwen of donkere hoeken meer zijn! Dat was mijn volgende





Voor en na. Mijn Lean verbetering aan mijn kast - het installeren van grote lampen, zodat ik eindelijk de kleuren met vertrouwen kan matchen. Waarom heb ik 16 jaar gewacht!!

Voor en na foto van de kastdeur. Het was een enkele roede, nu dubbele met de jassen van mijn vrouw bovenop in de keuze positie. Ik heb beneden verlichting geïnstalleerd zodat ik kan zien. Het is bijna een ervaring in het hiernamaals, er is zoveel licht.

weekendproject. Op dit moment is mijn kast verlicht alsof God 's morgens tegen me praat! Als ik de lichtschakelaar aanzet, zie ik elke kleine nuance in kleur tussen mijn pakken, mijn shirts, mijn overhemden en mijn broeken. Wanneer ik nu mijn dag begin met zoiets routinematigs als aankleden, frustreert dat me niet meer en vertraagt het me niet meer. Deze kleine overwinningen zijn psychologisch bevrijdend. Ze klinken klein en onbelangrijk, maar als je een noodzakelijk dagelijks proces van een vervelende heen-en-weer inspanning tot een gemakkelijke set van opties vereenvoudigt, wordt het leven echt goed en echt snel. Niet meer heen en weer lopen, niet meer gissen, geen fouten meer, geen herbewerking, geen gedoe meer, dat is toch geweldig.

Mijn vriend, Karl Wadensten, die vibrators maakt... voor beton. ;) Karl is een van de beste Lean denkers die ik ooit heb ontmoet en zijn bedrijf zit vol met mensen die gepassioneerd zijn over oorlog voeren tegen verspilling.

Ik had al 16 jaar last van het probleem en heb het nooit opgelost. Met één moment van herkenning ("dit proces stoort me echt") en een commitment om het op te lossen (het weekendproject), heb ik een van de eerste processen die ik voor de rest van mijn leven elke dag uitvoer, verbeterd.

Lean gaat over het oplossen van wat je stoort. Ik leerde dit concept van Karl Wadensten van VIBCO™. Karl is één van die zeldzame Lean-denkers die Lean zowel eenvoudig als leuk maakt. Hij runt een groot bedrijf in Providence, Rhode Island dat industriële vibrators maakt... voor bulkmateriaal en beton. Karl heeft een radioshow genaamd 'The Lean Nation' en loopt rond in zijn bedrijf met een legerhelm in de hand, waarin hij verklaart: "We voeren oorlog tegen verspilling". Hij is één van mijn beste Lean-maatjes en hij introduceerde me tot dit concept.

Arthur(79) en Henry(80) van VIBCO. Ze noemen zichzelf liefkozend "Re-treads." Ze zitten in hun tweede carrière bij VIBCO en dragen enorm bij aan de Lean cultuur, waarbij ze dagelijks worden opgeroepen om problemen op te lossen door hun schat aan ervaring.

Onthoud dus dit; "Lean is gewoon het oplossen van wat je stoort."

Wat me stoorde was dat ik de kleren in mijn kast niet kon zien. Dus ik ondernam actie en ik zorgde dat hetgeen wat me stoorde opgelost werd. Nu en voor de rest van mijn leven, geniet ik van de ervaring van het aankleden in de ochtend met goede verlichting als ik door mijn keuzes heen ga. Om nog maar te zwijgen over het feit dat ik een wit voetje bij mijn vrouw heb gehaald omdat mijn vrouw deze kast met mij deelt en nu kan ze haar kleren ook beter zien. Iedereen wint! Dat is nog een voordeel van Lean.

Ik heb letterlijk honderden Lean verbeteringen aangebracht in mijn huis, maar laat me een van mijn favorieten met je delen. In de ochtend maak ik thee. Ik doe er graag een klein pakje Splenda™ (een soort zoetjes in plaats van suiker wat in Amerika heel populair is) in, wat kaneel, en dan mijn thee. Ik doe dit elke ochtend. Het proces is eenvoudig genoeg. Ik open de lade, haal er een pakje Splenda™ uit, scheur het open, gooi het in mijn theekopje, draai me om, loop naar de vuilnisbak en gooi het lege Splenda™ pakje in de vuilnisbak. Vervolgens doe ik een shot kaneel in mijn beker, en zet de kaneel weg. Ik doe het theezakje erin, loop naar de heetwaterkraan, doe het hete water erin, en ik ben klaar.

Geen Splenda pakjes meer, het wordt nu gemengd met mijn kaneel in een suikerstrooier.

Eigenlijk hou ik er niet van om die pakjes Splenda™ open te scheuren. Ik doe het al jaren, en het maakt me gek. Op een dag besloot ik Splenda™ in bulk te kopen. Ik kocht een kleine suikerpot en deed de Splenda™

Lean oplossing!
Elimineren van verspilde beweging. Niet meer heen en weer lopen om mijn thee te maken.
Lopen is verspilling.
Snel en gemakkelijk!

Thee en Splenda-kaneel mix staan bij de heetwaterkraan.

3 kopjes thee per Dag Besparing uiteenzetting

tijd: 30 seconden per dag = 3 uur per jaar.

afstand: 10 stappen per kopje thee x 3 kopjes thee per dag = 30 stappen betspaard per dag = 32,850 voet per year = 6 mile minder gelopen.

erin. Daarna veranderde mijn routine een klein beetje. Ik pakte mijn kopje, één shot Splenda™ één shot kaneel, deed het theezakje erin, deed het hete water erin en ik was klaar. Ik bespaarde mezelf ongeveer vijf seconden, door het openscheuren van het Splenda™ pakje te elimineren.

Ik weet dat je denkt dat het een klein iets is, maar het zijn de kleine dingen die samen optellen tot de grote dingen. Vervolgens dacht ik bij mezelf, "Ik ben de enige die kaneel en Splenda™ in huis gebruikt, dus waarom mix je de Splenda™ niet gewoon met de kaneel in een pot?" Opnieuw werd mijn routine vereenvoudigd. Nu schudde ik één keer met Splenda™-kaneelmix, deed vervolgens het theezakje in het hete water en ik was klaar zonder ook maar één stap te zetten. Ik bespaarde mezelf elke dag tien seconden voor de rest van mijn leven. Natuurlijk maak ik zo'n drie of vier kopjes thee per dag. Dus, vermenigvuldig tien seconden drie keer, en zie hoe het maken van thee nu een makkie is en ik zo veel sneller de deur uit ben.

Maar denk ook eens aan al de andere verspilling die ik op een meer mondiaal niveau heb geëlimineerd. Er komen veel processen bij kijken. Er is het proces om Splenda™ in die pakjes te krijgen en een proces voor het maken van die kleine pakjes waar de Splenda™ in gaat. Om nog niet te spreken over alle verspilling die daar weer bij komt kijken. Iemand moet die pakjes maken, bedrukken, vervoeren en dan het eindproduct bij de winkel afleveren. Iemand moet het in de winkel inventariseren. Ik moet het kopen, mee naar huis nemen en in mijn lade leggen. Dan gebruik ik het en gooi ik de verpakking weg. Dan moet de vuilniswagen het ophalen en naar de vuilnisbelt brengen. De vuilnisman op de vuilnisbelt moet het sorteren, en de vuilnisbelt moet beheerd worden.

Er is veel verspilling verbonden aan die ene daad, en toch gebeurt het miljarden keren per dag over de hele wereld, niet alleen met Splenda™, maar met een heleboel dingen. En nu heb ik dat allemaal geëlimineerd. Ik hoef dat papier niet te verspillen. Ik hoef die boom niet te kappen. Lean is echt de ultieme groene oplossing.

Ik zal je nog twee voorbeelden geven van wat ik in mijn huis heb gedaan, al kan ik nog wel even doorgaan. Dit is echter een favoriet voor iedereen die een hekel heeft aan opruimen na het maaien van het gazon.

In plaats van dat mijn tuin te overweldigend is om te onderhouden, breng ik voortdurend Lean-verbeteringen aan die het onderhouden leuk en makkelijk maken.

Ik moet mijn gazon elke week maaien, zoals de meesten van ons. Ik heb twee hectare te maaien, dus ik gebruik een grote commerciële grasmaaier. Vroeger ving ik het gemaaide gras op in een zak, maar dat koste veel tijd en veel verspilling, omdat ik tijdens het proces verschillende keren van de maaier afkwam om de zak te legen.

Waterpartijen zijn er ook voor grasmaaiers, ook! Ik heb veel grappen uitgehaald door mijn vrienden te zeggen dat ze aan de hendel moesten trekken.

Iemand stelde ooit voor dat ik moest proberen te mulchen. Ik zei dat ik dat niet echt wilde, omdat het gazon er na het mulchen niet zo goed uitziet. Nu heb ik geleerd dat als ik het gazon iets hoger maaide, waardoor ik minder maaisel kreeg, mijn gazon er op de lange termijn beter zou gaan uitzien. Dus, ik begon te mulchen. Nu hoef ik minder te bemesten, want het mulchgras is eigenlijk een stuk gezonder voor het gazon. Ik heb tijd en geld bespaard door niet de helft van het gras te hoeven bemesten. Of ik het gras nu in een zak deed of mulchde. Ik moest na het maaien van het gazon, hoe dan ook de bodem van het maaidek schoonmaken omdat het gras op de messen samenklonterde. (Ik woon bij het noordwesten van de Stille Oceaan waar we zelfs als het regent grasmaaien.) Dit was een vervelend karwei en een hoop werk. Ik moet van mijn grasmaaier afkomen een tuinslang pakken, die onder de maaier steken en het maaidek schoonmaken. Het was een

Gazonmaaier Bidet!
Zelfs mijn grasmaaier wordt blij van Lean!

De behandelde 4x4 palen bevatten het maaisel, de hogedrukreiniger is opgesteld en klaar om de onderkant van de maaier te reinigen. Het water schiet 25 voet de lucht in bij volle druk. Kinderen vinden het ook leuk om erin te spelen!

Grote tuinen en grote klussen vereisen groot Lean denken!

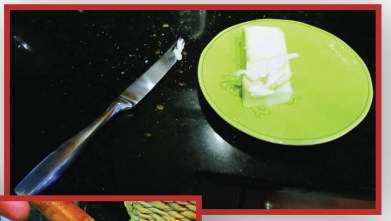
zeer arbeidsintensief proces. Ik deed het niet graag. Dus dacht ik bij mezelf; wat zou er gebeuren als ik een pijp op de grond zou leggen, er gaten in zou boren en een tuinslang zou aansluiten en hem aan de andere kant dicht maak? Ik zou de maaier over de pijp kunnen rijden, de tuinslang vanaf mijn maaier opendraaien en het water gelijkmatig onder het hele dek laten spuiten. Nou, ik heb het geprobeerd en raad eens? Het werkte. Het bespaarde me veel tijd. Ik hoefde niet meer op en af te stappen van de grasmaaier!

Lean is een proces van continue verbetering, toch? Ik vond het niet leuk hoe het slang en pijpapparaat eruitzag in mijn schuur. Dus, ik ging nog een stap verder. Wat als ik dat pijpje in het beton instaleer, een klein gaatje boorde waar de gaatjes in de pijp zaten, zodat er alleen maar kleine gaatjes in het beton te zien waren? Ik reed de grasmaaier over de gaatjes, trok de hendel terug en het water spoot uit het beton. Mijn schoonmaaksysteem voor het dek was gecamoufleerd. Het was schoon - geen slang en pijp te zien. Het werkte feilloos. Mijn vrienden kwijlen nog steeds bij het zien van dit coole mechanisme dat ik heb gebouwd. Waarom? Omdat het cool en leuk is! Dit is Lean denken.

Als ik klaar ben met mijn gazon, is het gemakkelijk (en leuk) om de bodem van het maaidek schoon te maken. Daarnaast geeft het me een goed gevoel dat ik dit proces bij mij thuis heb geperfectioneerd.

Dit is mijn laatste voorbeeld van Lean verbeteringen bij mij thuis het is ook één van mijn favorieten, omdat het zo eenvoudig is.

Mijn twee kinderen, respectievelijk 16 en 18 jaar, eten graag toast. Ze maken toast en laten - zoals alle tieners - het botermes op het



Het beruchte, drijvende botermes, Paul's boterkwast is de reddende engel!

aanrecht liggen. Eerlijk gezegd maakte deze gewoonte me al een tijdje gek. Het maakte niet uit hoe vaak ik het botermesje op de rand van de schotel of in de vaatwasser legde en mijn kinderen daarop aansprak. Ze zouden het voor een dag of twee goed doen, want mijn kinderen zijn goede kinderen en ze luisteren wel naar me (echt, dat doen ze)! Maar al snel kwam dat mes weer tevoorschijn, met kruimels en boter op het aanrecht. Dus op een dag vroeg ik me af: "Waarom ligt het botermesje altijd op het aanrecht?" Het antwoord is dat het botermesje niet erg lang op de rand van het botervlootje blijft liggen. Het valt er gewoon af. Dus, ik vroeg me af, wat zou er gebeuren als ik een boterkwastje zou gebruiken om mijn toast te smeren? Ik ging naar de keukenlade, en vond een schattig boterkwastje voor gebak dat rond was met korte, stevige borstelharen en er erg mooi uitzag. Ik nam het mee en stopte het in de zachte boter, het kwastje stond perfect rechtop in de boter. Ik maakte een stukje toast klaar om mijn idee te testen, het werkte perfect. Het boterkwastje zat vast in de boter, dus het viel er niet zo gemakkelijk uit, en het zag er mooi uit, rechtopstaand in het botervlootje. Dus toen ik die avond thuiskwam, zei mijn dochter: "Hé papa! Die boterborstel is zo cool. Het is zo makkelijk." Dat is de kracht van het Lean denken. Het werkt en mensen herkennen het omdat het leven vereenvoudigd wordt door deze verbeteringen, en iets wat me echt stoorde was opgelost.

Nu is er een belangrijk punt dat ik hier wil maken. Lean gaat echt over het verwijderen van die dingen die je storen. Dit is de manier waarop ik Lean onderwijs, omdat het een leuk uitgangspunt is. Mensen begrijpen het en identificeren zich met alle dingen in hun leven die hen storen en gek maken. Mensen vinden het ook leuk om gevraagd te worden: "Wat stoort je?" De verlegen medewerkers bieden in het begin misschien niets, maar ik garandeer je dat ze er over zullen gaan nadenken en dat ze binnen afzienbare tijd net zo betrokken zullen zijn bij het proces als u.

Als we de Lean-concepten terugbrengen tot eenvoudige ideeën als deze, wint iedereen. Daarom werkt Lean overal waar het wordt geprobeerd - thuis en op het werk. De kwaliteit van het leven kan

The One Thing:
Jij voert oorlog met datgene wat je stoort!

Lean werkt voor jou
Maak een lijst van 5 dingen waar je jezelf thuis aan stoort:

1._____

2._____

3._____

4._____

5._____

Noem 5 dingen die je storen op het werk:

1._____

2._____

3._____

4._____

5._____

Lean videos:

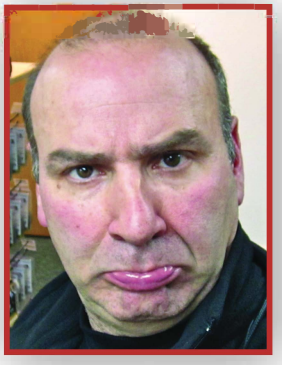
1. Lean at Home
https://youtu.be/3F0R9iOH2_c

Voor meer lesmateriaal ga je naar:
paulakers.net/2sl-05

Hoofdstuk 6

Domo Arigoto, Meneer Lexus!

We gaan het weer hebben over Lean op de werkvloer, omdat mijn Lean-reis, net als alle reizen, op een keerpunt kwam. Ik zie dit overal gebeuren in de productie- en bedrijfswereld. Voor sommige zorgt het woord "Lean" voor een frons of op zijn minst een afkeurende blik. Dit zijn de mensen die Lean hebben geprobeerd en hetzelfde keerpunt hebben bereikt als ik. Dit keerpunt is een teken dat de beoefenaar het veelomvattende karakter van Lean niet volledig begrijpt. Mijn twee reizen naar Japan over een periode van vijf jaar gaven me uiteindelijk de volledige waardering voor het Lean denken en de motivatie om het effectief te implementeren bij Fastcap.



Waarom werkt dit niet zoals ze zeiden dat het zou werken?

In het begindagen van mijn Lean-reis was mijn indruk van Lean dat het een zeer veelbelovende business tool was, die ik kon gebruiken om mijn bedrijf om uit te breiden en te laten groeien tot een efficiëntere en meer gestroomlijnde organisatie. Lean gebruiken als enkel een tool zal je zeker teleurstellen, Het is namelijk veel meer dan dat.

De eerste drie maanden heb ik een heleboel emoties meegemaakt. De veranderingen, die moeilijk te accepteren waren, brachten aanzienlijke voordelen met zich mee - waardoor het bedrijf tienduizenden dollars bespaarde en FastCap een frisse golf van efficiëntie en eenvoud over zich heen kreeg. En dat was in slechts drie maanden tijd!

Ik voelde me als een nieuw persoon... alsof ik echt iets belangrijks had bereikt. Het was tijd voor de adviseurs om naar huis te gaan, nu ik wist wat ik aan het doen was, toch? Mmm, niet zo snel!

Het is me gelukt! Tijd om het te vieren!

Het was op dat moment dat Brad en Jon suggereerden dat ik deelnam aan een nieuw programma. Ik zou met verschillende andere bedrijfsleiders naar Japan reizen voor een onderdompelingstraining in Lean manufacturing. Een deel van de excursie omvatte een up-close en persoonlijke oriëntatie op het Toyota Production System (TPS). Hoe kon

ik NEE zeggen? Japan is het Heilige Land, het moederland, van het Lean denken. Natuurlijk zei ik JA!

Die eerste pelgrimstocht naar Japan was als een lawine van leren en inspiratie. Ik werd overweldigd door meer informatie en indrukken dan ik mogelijk kon verwerken. De productiefaciliteiten waren instellingen van efficiëntie en eenvoud. Het was als het kijken naar één persoon die de taak van tien personen volbracht in de schoonste, meest georganiseerde ruimtes die ik ooit had gezien. Ik wist niet hoe ik al die nieuwe informatie aan mijn mensen zou kunnen overbrengen, maar ik kreeg de overtuiging dat Lean veel van de problemen die ik bij FastCap had, zou kunnen oplossen. Toen ik terugkwam heb ik meer verbeteringen doorgevoerd en ben ik

Mijn eerste reis naar Japan met Brad en Jon van Gemba Research.

Lean werkplekken op kantoor en in de fabriek

begonnen met het initiëren van de zogenaamde Kaizen-evenementen. Een Kaizen evenement is wanneer een groep medewerkers zich richt op een proces, het analyseert en het (na het verwijderen van alle niet-waarde toevoegende activiteiten of verspilling) daarna beter laat werken.

Het is een teambenadering om verbeteringen door te voeren. In de jaren daarna heeft FastCap veel verbeteringen doorgevoerd. We hebben veel verspilling teruggedrongen, processen vereenvoudigd en ons bedrijf gestaag zien groeien. Ik moet echter toegeven dat Lean manufacturing als een sleur begon te voelen. Ik merkte dat ik de enige drijvende kracht was geworden achter onze Lean-implementatie.

Deze mensen zijn er helemaal klaar voor! Zelfs haar jas is gestreken.

Zolang ik in de buurt was om ideeën te initiëren of om brainstormsessies of Kaizen-evenementen te leiden, zagen we vooruitgang. Zodra ik wegliep of een zakenreis maakte, leek het gewoon te blijven hangen waar het gebleven was. Het was alsof ik in mijn eentje de kar trok. Als ik mensen ontmoet die Lean hebben geïmplementeerd is het gebruikelijk dat ze zich gefrustreerd voelen omdat ze Lean niet echt kunnen laten wortelen in hun bedrijf. Ik denk dat dit het punt is waarop veel mensen Lean opgeven. Ik ben eeuwig dankbaar dat ik niet heb opgegeven, want wat er op mijn tweede pelgrimstocht naar Japan gebeurde, was een mijlpaal als het gaat om de manier waarop ik het grote geheel van Lean begrijp. Ik ontdekte de kritieke ontbrekende schakel in mijn methodes en waarom ik niet in staat was om Lean te laten "wortelen". Ik moest verder gaan dan de "Lean evenementen" en deze tweede pelgrimstocht naar Japan gaf me precies het perspectief dat ik nodig had.

Wat een verschil! Eerst stapels werk en nu snel en eenvoudig door One Piece Flow! Bouwen precies wat je nodig hebt wanneer je het nodig hebt. One piece flow is contra-intuïtief. Batchwerk lijkt sneller en efficiënter, maar het is net het tegenovergestelde. Op deze foto zien we een van onze vele U-vormige Lean cellen in onze fabriek.

Het hoogtepunt van deze tweede reis was een rondleiding door de Lexus™-fabriek en een twee uur durende lezing van de vicepresident van Lexus. De Lexus-fabriek was een van de meest elegante en fascinerende productiemodellen die ik ooit had gezien. Aan het einde van de rondleiding stelde ik de vicepresident een zeer directe vraag: 'Wat is het belangrijkste voor Toyota?'

In de bus tijdens onze tweede rondreis door Japan.

Ik hoopte op een antwoord dat afweek van voor de hand liggende zaken zoals: "eliminatie van verspilling door continue verbetering". Omdat dit namelijk een van de pijlers van Lean is. Ik moest dringend iets anders horen,

iets wat mij meer zou inspireren, hoewel ik geen idee had wat dat zou zijn. De VP stelde niet teleur.

Het belangrijkste voor Toyota™ zijn mensen - het onderwijzen en trainen van mensen in een cultuur van cantinue verbetering.

Zonder te aarzelen zei hij: “Het belangrijkste voor Toyota zijn de mensen. Het gaat bij Toyota om het onderwijzen en opleiden van mensen en het opbouwen van een cultuur van continue verbetering. We geven niets om de volgende hybride auto ontwerp, het volgende technische wonder, zelfs niet om de volgende verkoopstrategie.Onze eerste zorg is hoe we onze mensen kunnen ontwikkelen en hoe we een cultuur van continue verbetering kunnen opbouwen.” Dit was niet het antwoord dat ik verwachtte, maar het was mijn "Eureka!" moment van de reis.

Ik had de afgelopen vijf jaar juist de nadruk gelegd op verspilling en continue verbetering. Toyota daarentegen was geobsedeerd door het ontwikkelen van een cultuur door middel van onderwijs en het trainen van haar mensen. Ik probeerde daarentegen mijn mensen te overtuigen om het Lean denken te omarmen door "Lean evenementen" te organiseren. Mijn fout had te maken met mijn onjuiste focus op processen. Ik moest me gaan focussen op het opbouwen van een cultuur van mensen die continue verbetering begrijpen en omarmen.

Mijn gedachte was dat mijn medewerkers het proces van het identificeren van verspilling en continue verbetering op dezelfde manier zouden zien als ik. Als ze het Lean proces door mijn ogen zouden ervaren, wist ik dat ze het met dezelfde kracht en hetzelfde enthousiasme zouden aannemen. Mijn gesprek met de vicepresident van Lexus deed me beseffen dat mijn begrip van wat Lean is en hoe Lean werkt tekortschoot.

Ik had te maken met een motivatieprobleem bij mijn mensen. Ik was gemotiveerd als bedrijfseigenaar die mijn bedrijf met succes wilde zien groeien en uitbreiden. Het implementeren van Lean principes hielp me om dat doel van een goed geleid bedrijf te bereiken. Mijn medewerkers werden echter gemotiveerd door de gebruikelijke dingen waarvoor mensen naar het werk komen. Zoals een uitdagende baan, een loonstrookje, persoonlijke voldoening en gezellige collega's. Ze waren niet noodzakelijkerwijs gemotiveerd door

Eindeloos onderwijzen, trainen en bouwen aan een cultuur van continue verbetering.

mijn grootse ondernemingsplannen!

Nu was het voor mij duidelijk dat mijn primaire taak was om naar huis te gaan en een cultuur van Lean denken op te bouwen door me te richten op het ontwikkelen van mensen. "Bouwen aan een Lean cultuur" was de ontbrekende schakel voor mij, en dat is de reden waarom ik de verbeteringen bij FastCap niet kon laten "wortelen". Het is de reden dat ik het gevoel had dat ik de kar in mijn eentje trok. Lean gaat over het opbouwen van een cultuur van continue verbetering, niet over het uitvoeren van Lean-evenementen of het gebruiken van Lean tools.

Net als elk ander aspect van zelfverbetering, is het moeilijkste deel niet het leren hoe het te doen. Het moeilijkste deel is het veranderen van de cultuur, de levensstijl, zodat de vooruitgang een voortdurende, permanente opwaartse trend wordt. We kennen allemaal wel iemand die afgevallen is of een nieuwe positieve gewoonte is begonnen, zoals lichaamsbeweging, meditatie of dagelijks gebed. We weten ook dat een jaar later veel van deze verbeteringen in het leven de neiging hebben om af te nemen. We zijn wezens van gewoonte. Verandering is een gemakkelijk experiment, maar een slechte gewoonte is als een jaloerse, verlaten meesteres - voortdurend strijdend om onze terugkeer!

Mijn poging tot Lean was geen uitzondering. Niet alleen moest ik deze nieuwe manier van denken als een permanente en progressieve verandering van gewoonte integreren, maar ik had ook mijn vakmensen, magazijnmedewerkers, expeditie medewerkers, officemanagers en directie nodig om deze manier van denken te omarmen. Ik wist niet zeker hoe ik dat zou bereiken, maar wat er daarna gebeurde op deze Japanse pelgrimstocht wees me zeker in de goede richting!

Op weg naar huis met een nieuw begrip, nieuwe vastberadenheid en een nieuw doel.

The One Thing:
In de kern, Gaat Lean over het proces van mensen laten groeien.

Lean werkt voor jou!
Noem vijf dingen die je momenteel doet om mensen te laten groeien waar jij invloed op hebt:

1._____

2._____

3._____

4._____

5._____

Noem één ding dat je morgen gaat doen om mensen te laten groeien:

Lean videos:

1. Lean Lexus
https://youtu.be/Wa1sAR1aYzo

2. FastCap Company Goals
https://paulakers.net/download/company-goals/

For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-06

Hoofdstuk 7

Laten we net zo denken als bij Hoks!

Na ons bezoek aan Lexus was onze volgende stop Hoks, een bedrijf dat gespecialiseerd is in het maken van printplaten. Brad vertelde ons dat; van alle bedrijven die we zouden bezoeken tijdens onze tour door Japan, Hoks het ultieme model zou zijn van hoe Lean denken een bedrijf kan transformeren. Met een omzet van 100 miljoen dollar per jaar wordt Hoks beschouwd als een klein bedrijf.

Vroeg 7 uur bij Hoks

Gelegen in het zuidelijke deel van Japan, is Hoks een inspirerend succesverhaal van een bedrijf dat tegen alle verwachtingen in een jaarlijks verlies van $10 miljoen om wist te zetten in een jaarlijkse winst van $10 miljoen. Hoe? Met de implementatie van een Lean strategie, nee ik bedoel een Lean cultuur! Ik keek uit naar dit bezoek want ik kon leren van een bedrijf dat een faillissement had voorkomen en was uitgegroeid tot een reusachtig succes.

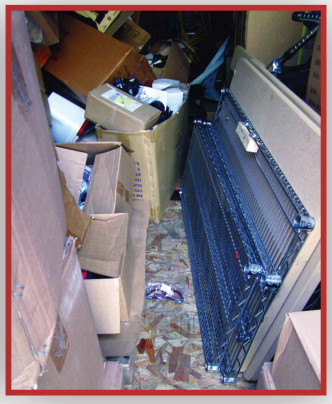
We kwamen om zeven uur 's morgens aan, gekleed in 'business casual' en verwachtten dezelfde koninklijke behandeling die we van Lexus hadden gekregen. Daar stonden we dan, wachtend op de lezing en de rondleiding. De president, Mr. Manabe, begroette ieder van ons met een borstel en een emmer. Vervolgens gebaarde hij ons allemaal op de vloer, wij gingen samen met de andere bedrijfsleiders, op handen en knieën - dat klopt - om de vloer te schrobben. Dit was een nieuw niveau van Lean dat ik nog nooit eerder had gezien en zoals je jezelf kunt voorstellen waren we allemaal een beetje gechoqueerd!

Op handen en knieën, de directeur van Hoks die dezelfde 3S klusjes doet als de teamleden. Als u net als ik bent, denkt u waarschijnlijk bij uzelf, er moet een efficiëntere manier zijn om dit te doen... Het doel van deze oefening was niet efficiëntie, maar nederigheid.

De president van Hoks zou voor ons een van de basisprincipes van

Lean demonstreren, dat is 5S-en. Eerst moet ik je een spoedcursus geven. Er is een principe van Lean dat bedrijfsleiders wordt aangeleerd. Dit principe, aangeduid als "5S", is een fundamenteel uitgangspunt voor diegenen die nieuw zijn in het Lean-denken. De "5S'en" zijn:

1.Scheiden– Scheid alles in twee categorieën (wel en niet nodig voor het uitvoeren van het werk) en verkoop, doneer of gooi alles weg dat niet nodig is voor het proces.



2.Schikken- een manier om de gereedschappen en resources die nodig zijn voor de efficiëntie te prioriteren en te organiseren, zodat werknemers gemakkelijk toegang hebben tot hun gereedschappen en benodigdheden.

3.Schoonmaken- een schone omgeving verbetert het moreel en maakt het in feite gemakkelijker om achteruitgang en/of defecten in de werkomgeving op te sporen.

4.Standaardiseren- dit houdt in dat er op de werkplek een consensus moet worden bereikt over de beste werkwijzen, zodat iedereen begrijpt wat hij of zij kan verwachten en wat er van hem of haar wordt verwacht.

5.Standhouden- het vinden van manieren om de veranderingen in stand te houden. Het is makkelijker dan je denkt wanneer alles een plaats heeft en elke plaats een ding heeft. Ik bedoel alles, zelfs het zout en de peper.

Nu terug naar het verhaal van onze Hoks-tour. We zaten allemaal op handen en knieën de vloer te schrobben met de directeur van Hoks en zijn mede-directieleden. De president en directeur, Mr. Emoto, deelde met ons hoe het was in de donkere dagen dat hun bedrijf failliet zou gaan. Zijn beslissing om een Lean cultuur op te bouwen was een laatste poging om het bedrijf te redden. Toen hij zich overweldigd voelde door de 5S, besloot hij er slechts drie te implementeren: Scheiden, Schoonmaken en Standaardiseren. Deze man had echt een gave om dingen te vereenvoudigen. Hij begreep dat als je de dingen eenvoudig maakte, er een veel grotere kans was dat mensen de ideeën zouden begrijpen en uitvoeren. 5S-en werd 3S-en.

Mr Emoto deelt het verhaal van Hoks op de werkvloer.

Alle hens aan dek, 3S-en bij Hoks. Elke morgen en iedereen doet mee.

In de moeilijke tijden kwamen elke ochtend om 7 uur zijn medewerkers op het werk om te scheiden, schoon te maken en te standaardiseren. Ze deden dit zonder loon, omdat ze gemotiveerd waren om het bedrijf te redden. In het proces van het uitvoeren van deze 3S'en vond er een soort van hechting plaats onder de medewerkers van het bedrijf. De 3S'en waren eenvoudig en de resultaten waren bevredigend genoeg om een gevoel van succes en eigenaarschap te creëren.

De president van Hoks had over Lean gehoord en begon het te implementeren op de meest eenvoudige manier die hij kon bedenken. Het toonde aan dat een kleine verbetering, zelfs babystapjes naar verbetering zich op grote schaal kunnen uitbetalen. Wat de medewerkers aantrok, was een soort van sneeuwbaleffect effect.

Niemand van ons beseft hoeveel troep ons in effectief werken belemmert.

Terwijl ze schoonmaakten, sorteerden en standaardiseerden, verwijderden ze bergen met verspilling die hun productiviteit verminderden. We kregen foto's te zien van overtollige tafels, stoelen en apparatuur die van alle werkplekken werden verwijderd - bergen afval die hun hele parkeerplaats vulden. De ommekeer, van 10 miljoen dollar in het rood naar 10 miljoen dollar winst, is niets minder dan een wonder, maar het gebeurde als gevolg van een super eenvoudig plan om drie van de 5S'en uit te voeren!

Het momentum werd verslavend en alle betrokkenen kregen een gevoel van trots, omdat ze wisten dat het van cruciaal belang was

Hierboven: Het Hoks team aan het lunchen in hun blauwe uniformen.
Rechts: Efficiënt werken aan hun sta-bureaus.

voor het voortbestaan van hun bedrijf en dat het een integraal onderdeel was van het voortdurende succes ervan. De leiding droeg hetzelfde uniform, schrobde dezelfde vloer en werkte aan hetzelfde sta-op-bureau als iedereen. Iedereen werd gerespecteerd en als gelijken behandeld. Iedereen hield zich bezig met continue verbetering, wat meer ideeën en meer betrokkenheid opleverde. Elke ochtend voordat de productie begon werd er bedrijfsbreed ge-3st. Om 8 uur riep de directeur van het bedrijf iedereen bijeen en ze speelden wat leuke Japanse muziek en deden rek en strekoefeningen. Daarna sprak hij met hen over belangrijke zaken en principes van het bedrijf en anderhalf uur nadat de medewerkers waren aangekomen, begon iedereen aan de daadwerkelijke productie van Hoks-producten. Zelfs nadat het bedrijf hersteld was van het bijna faillissement, beoefenden de Hoks-medewerkers dagelijks met trots de 3Sen. Opmerkelijk was ook dat Hoks zeer goed kon concurreren met een vergelijkbaar product van een Chinees bedrijf, ook al had Hoks 17 keer de arbeidskosten dan het Chinese bedrijf. Een Lean strategie zal altijd een eenvoudiger, veiliger en beter product opleveren, en met gelukkigere, zeer betrokken medewerkers!

De tijd die wordt geïnvesteerd in mensen en hun werkomgeving is cruciaal voor de mate van succes die je met Lean zal hebben. Hoks is een lichtend voorbeeld van die manier van denken en ze hebben genoten van het succes dat gepaard gaat met de discipline om te handhaven waar ze in geloven.

Even President Manabe's stand-up desk is on wheels!

Er waren veel andere gedenkwaardige dingen die we bij Hoks zagen. Het meest verrassende was dat alles op wielen stond, inclusief hun bureaus! Al hun bureaus waren gemaakt van "Gemba"-pijp (wat "werkvloervloer-pijp" betekent), wat zorgde voor een eenvoudiger, flexibeler bureau dat veel hoger was. Een ander opvallend kenmerk van deze bureaus was dat er niemand aan zat! Iedereen stond. Er stonden een paar stoelen in de buurt, maar we zagen ze zelden in gebruik.

Verhoogde bureaus, planten, dossierkasten, alles staat op wielen en is makkelijk verplaatsbaar.

Zware stellingen op wielen.

Het meubilair in de wachtkamer stond op wieltjes.

Alles was gelabeld en omlijnd, en ik bedoel alles, inclusief elke lichtschakelaar en klok. Het was een verbazingwekkend gevoel van orde en discipline, zoals ik nog nooit had gezien.

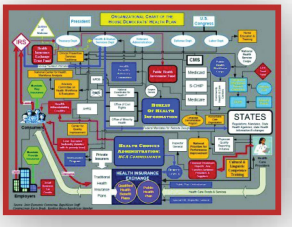
Na een uitgebreide uiterst indrukwekkende rondleiding door hun fabriek en vervolgens een twee uur durende lezing door de president van Hoks, benaderde ik hem, net zoals ik dat bij de Lexus VP had gedaan. Ik vroeg hem wat er gebeurt als andere bedrijven zoals Nissan™, Ford™, Chrysler™ en andere Japanse bedrijven komen kijken wat zijn bedrijf heeft bereikt.

Hij keek me aan en zei: "Paul, slimme mensen kunnen niet geloven dat het zo simpel kan zijn." Daar was het in levenden lijve – hetgeen

wat ik mee naar huis nam was een les over de sleur die ik bij FastCap aan het bevechten was. Als je het gevoel hebt dat je de kar duwt of dat je jezelf uitslooft om Lean te laten werken, dan doe je het helemaal verkeerd.

Lean is eenvoudig tot in de kern. Je zult de kans op mislukking drastisch verhogen als je het overcompliceert. Het is niet het doolhof van complexe stroomdiagrammen en processen dat de consultants van vandaag de dag proberen op te dringen aan bedrijven waarmee je succes zult hebben. In feite had de president van Hoks de meest basale Lean checklist teruggebracht van 5Sen naar 3Sen en maakte het zo eenvoudig dat 100% van het team de doelen kon begrijpen en bereiken. Een consistente gedisciplineerde aanpak voor continue verbetering is de brandstof die de motor laat draaien.

Lean



Niet Lean

De president van Hoks maakte zijn bedrijf eenvoudig te begrijpen door middel van sterke visuele controles. Hij betrok de medewerkers direct bij het proces van het sorteren en organiseren van hun eigen werkplek en het eindresultaat was het voortbestaan en de bloei van zijn bedrijf. Dit was omdat hij een cultuur van verbetering creëerde, waarbij hij de 3Sen als kader voor succes gebruikte.

De algemeen directeur van FastCap, Jon Lussier, was met mij meegegaan op deze tweede reis naar Japan. We zijn meteen begonnen met het maken van plannen en strategieën. Ik begreep nu dat we FastCap van het niveau van "Lean evenementen" naar het bouwen van een Lean cultuur moesten leiden. Hoe zouden we een Lean

Jon en ik bereikten ons doel en beklommen Mt. Whitney, 14, 494 voet. Daarna gingen we naar huis om ons doel te bereiken: het opbouwen van een lean cultuur.

cultuur opbouwen in Bellingham, Washington? Hoe zouden we de Hoks-cultuur bij FastCap kunnen nabootsen? Een van onze doelen was om er binnen een jaar daadwerkelijk uit te zien als Hoks. We waren lichtjaren verwijderd van dat doel, maar we geloofden dat met een nieuwe focus op het bouwen van een Lean-cultuur, alles mogelijk was. Dit roept de volgende vraag en het onderwerp van ons volgende hoofdstuk op: Hoe bouw je een Lean-cultuur?

The One Thing:
"Slimme mensen" kunnen niet geloven dat het zo simpel is.

Lean werkt voor jou

Welke dingen heb jij te ingewikkeld gemaakt?

Wat zijn de top drie dingen die jij moet vereenvoudigen om jouw team te laten excelleren

1._____

2._____

3._____

Opmerking: Ik realiseerde me dat ik me moest richten op mijn ineffectieve opleidings- en leiderschapsstijl. Ik had een sterke neiging om de werknemers de schuld te geven in plaats van me te realiseren dat de meeste problemen voortkwamen uit ineffectief leiderschap, slechte processen en slechte training.

Lean videos:

1. Art of Subtraction
https://youtu.be/QZUPPQ7tGx4

Meer video's op de volgende pagina!

2. Keeping the Rope Tight
https://youtu.be/nYDSC7zWMxI

3. Where it all began Hoks
https:/youtu.be/nG4i2XVZm7A

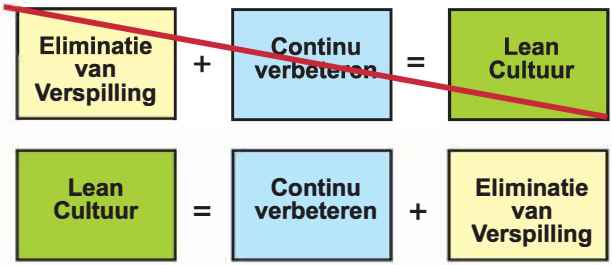
4. Hoks
https:/youtu.be/0UFxBhvaOAE

Voor meer lesmateriaal ga je naar: paulakers.net/2sl-07

Hoofdstuk 8

Laten we een cultuur bouwen

Ik hoop dat ik inmiddels heb laten zien hoe Lean denken een bedrijf en een huishouden kan transformeren. Je moet het gevoel hebben gekregen dat Lean gericht is op de concepten van het elimineren van verspilling door middel van continue verbetering en dat het allemaal begint met de simpele vraag: "Wat stoort me?". Ik heb ook besproken hoe Lean een sleur kan worden als we ons alleen op het proces richten, in plaats van op de mensen. In feite denk ik dat dit het punt is waar de meeste mensen het opgeven, ze zijn 90% procesgericht en 10% mensen gericht. In werkelijkheid zou het 100% het tegenovergestelde moeten zijn.



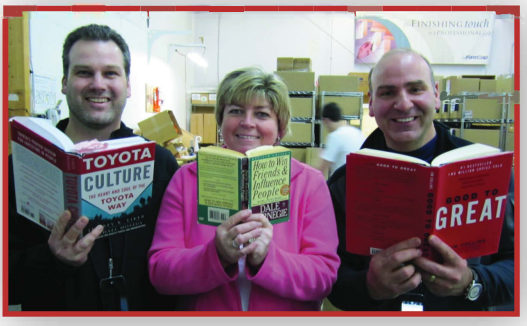
Ik kwam terug van mijn tweede reis naar Japan met een duidelijke overtuiging dat ik een Lean-cultuur zou moeten opbouwen om Lean op de lange termijn te laten werken en ervoor te zorgen dat het zich zou "wortelen" in mijn bedrijf. Zonder twijfel was dit de grootste uitdaging tot nu toe. Hoe bouw je een cultuur van continue verbetering op? Hoe krijg je mensen zover dat ze altijd op zoek gaan naar manieren om te verbeteren?

Nou, ik moet toegeven dat ik hier net zo onwetend over was als ieder ander. Ik had een schitterend voorbeeld van een Lean cultuur bij Hoks gezien en dat was hoe ik wilde dat mijn bedrijf eruit zou komen te zien. Ik wist dat het eenvoudig moest zijn, zodat iedereen bij FastCap, van de werkvloer tot aan de officemanagers, zich erin kon verdiepen. Ik wist ook dat het duurzaam moest zijn, iets wat een natuurlijke manier van denken kon worden die de geloofssystemen van ons bedrijf en onze medewerkers zou ondersteunen en zelfs versterken.

FastCap's morning meeting.
- *bespreken van fouten*
- *Verbeteringen bespreken*
- *Verkoopcijfers*
- *FastCap Principes*
- *Raving Fan Brieven*
- *Product Training*
- *Geschiedenisles*
- *Rekken en strekken*

Onze geloofssystemen waren eenvoudig. We wilden continue verbetering, een focus op kwaliteit en het elimineren van verspilling op elk moment. We begonnen de poging door te imiteren wat we bij Hoks zagen en begonnen met wat we de 'morning meeting' noemen. Om 8 uur 's morgens kwamen wij een zeer korte tijd (vijf tot tien minuten) samen, voordat het productiewerk begon. We begonnen met de meest elementaire zaken, zoals het voorlezen van de dagelijkse verkoopcijfers en het beoordelen van de fouten die we de dag ervoor hadden gemaakt. We gaven suggesties over hoe we die fouten konden voorkomen en welke nieuwe processen we eventueel moesten overwegen om te verbeteren. Tot slot evalueerden we alle nieuwe processen die we de dag ervoor hadden geïntroduceerd op effectiviteit. Dat waren de drie of vier dingen die we elke dag consequent deden.

Toen hadden we een idee. Mijn vrouw, Leanne, besefte hoezeer de boeken die we lazen ons beïnvloedden. We lazen altijd wel een nieuw boek dat op de markt was en dagelijks vonden we tijd om erover te praten. Ze gingen meestal over het bedrijfsleven, over zelfverbetering of over geschiedenis. Onze algemeen directeur, Jon, was ook een fervent lezer en we spraken vaak met z'n drieën over wat we leerden en leuk vonden (of niet leuk vonden) aan de boeken die we lazen.Een aantal van onze favorieten zijn, Good to Great en Built to Last: Successful



Voortdurend leren voor iedereen is de ruggengraat van een Lean cultuur.

Klein voorbeeld van FastCap's bibliotheek. slimme opgeleide mensen kunnen elk probleem oplossen.

Habits of Visionary Companies door Jim Collins. We hielden ook van Built from Scratch (the Home Depot story).Als bedrijfsleiders gaven het lezen en bespreken van de principes uit deze bestsellers ons een referentiepunt voor het oplossen van problemen. Het begon ons te dagen dat het betrekken van het hele bedrijf bij het lezen van deze boeken misschien zou helpen om ons perspectief te verenigen. We probeerden immers een cultuur van probleemoplossers te creëren. In feite was het mijn doel om een cultuur van de beste probleemoplossers ter wereld te creëren (letterlijk). Het lag daarom voor de hand om deze parels van wijsheid te delen met ons personeel.

Dus hebben we in onze 'morning meeting' een stukje hardop voorgelezen uit deze geweldige boeken. We bespraken bepaalde hoogtepunten die we tegenkwamen en openden de vloer voor discussie of commentaar. Ook al lezen we maar twee of drie pagina's per dag, we waren toegewijd aan het concept van samen leren. We namen heel veel boeken door. Enkele favorieten waren ‘Raving Fans’ en ‘The Purple Cow’. We waren meedogenloos in onze inzet voor dit proces en als gevolg daarvan konden al onze mensen letterlijk en figuurlijk op dezelfde pagina komen als ons managementteam.

Onze 'morning meeting' was geëvolueerd van slechts vijf of tien minuten naar dertig tot vijfenveertig minuten, toen we de verkoopcijfers, de fouten en de verbeteringen onder de loep namen en een paar pagina's van de boeken deelden voor reflectie en overweging. Het duurde niet lang voordat onze teamleden begonnen te denken zoals wij dachten, aangezien we nu letterlijk op "dezelfde pagina" zaten! We lieten onze medewerkers kennismaken met ideeën van wereldklasse en innovatieve leiders in de bedrijfswereld.

Vervolgens vertakten we ons van zelfverbetering en bedrijfskundige boeken naar geschiedenisboeken. Ik hou van geschiedenis, dus ik begon onze mensen aan te moedigen om de dingen vanuit een

De sleutel tot het geschiedenisonderwijs is om het leuk en interessant te maken. . Er is een eindeloze voorraad historische video's van hoge kwaliteit die zelfs de grootste geschiedenishaters onder ons zulle boeien en prikkelen...
Maak het leuk!

historisch perspectief te bekijken. Hoe hebben mensen in het verleden problemen opgelost? Wat waren de factoren die ze overwogen voordat ze het probleem oplosten? Dit soort kritisch denken werd integraal onderdeel van het opbouwen van een cultuur van continue verbetering.

De eerste drie maanden waren hard werken om iedereen enthousiast of zelfs geïnteresseerd te houden. We kregen niet iedereen aan boord en sommigen dachten dat we misschien een beetje gek waren. Waarom waren we dit eerste uur van de dag aan het "verspillen" door geen producten te bouwen? Waarom stonden we in een cirkel in deze gekke 'morning meeting'? Maar na drie maanden begon het er vrij positief uit te zien en na zes maanden, omdat we niet opgaven (net als bij een goed dieet), begon het er echt goed uit te zien. Na een jaar stonden we in vuur en vlam en hadden we iedereen aan boord.

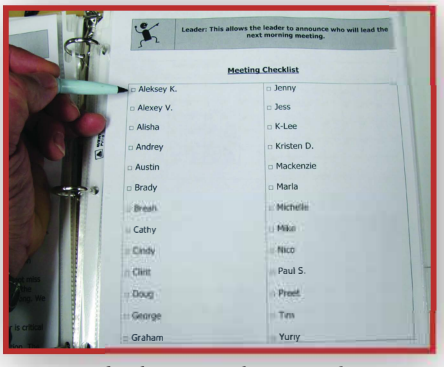
We voegden de daad bij het woord, bij wijze van spreken. We hadden het niet alleen over continue verbetering, maar leerden onze mensen ook hoe dat er dagelijks uit zou moeten zien. Het eerste jaar implementeerden we de 'morning meeting' en optimaliseerde deze vergadering waardoor deze steeds beter ging lopen.

Mensen van wie je nooit zou verwachten dat ze voor grote groepen spreken worden bekwaam en comfortabel als ochtendleider.

Zo goed als de 'morning meeting' werd, hebben we na het eerste jaar nog een belangrijke verandering doorgevoerd.De vergadering werd altijd geleid door mij of door Jon, mijn algemeen directeur. Toen de eisen aan onze tijd toenamen door onze groeiende business, ontdekten we dat er momenten waren dat geen van ons beiden aanwezig kon zijn vanwege onze reisschema's. Het was erg moeilijk om de vergadering in stand te houden in onze afwezigheid.

We besloten dat we onze mensen moesten

leren hoe ze een vergadering moeten leiden en wat is nou een betere manier om dat te doen, dan ze het te laten ervaren. Nu begonnen we echt te doen wat we predikten! We besloten dat niet alleen iemand anders de vergadering zou leiden in onze afwezigheid, maar ook op een dagelijkse basis; we zouden de taken van de ochtendleider onder onze medewerkers laten rouleren. We benoemden elke dag een nieuw persoon om de leider van de 'morning meeting' te zijn. Vanaf dat moment leerden we onze mensen niet alleen over continue verbetering, maar leiden we ook mensen op tot leider. We hebben mensen gehad die zo verlegen waren als kerkmuizen, die nooit voor een groep mensen zouden durven spreken, en we hebben ze gekoesterd en getraind om iets te doen waarvan ze nooit dachten dat ze het konden.



Leiders bouwen, vinkje voor vinkje.

Nou, raad eens? Voelden ze zich goed over zichzelf? Ze voelden zich fantastisch over zichzelf, omdat ze elke dag naar hun werk kwamen en ze zagen dat hun werkomgeving en hun werksituatie beter werd. Dit is het begin van hoe we een cultuur van continue verbetering hebben opgebouwd.Bij FastCap bouwen we elke dag aan leiders. Tijdens deze geweldige ommekeer in onze bedrijfscultuur heeft mijn vriend Jeff Kaas, die ook bezig was met het bouwen van een Lean cultuur in zijn bedrijf, mij kennis laten maken met een krachtig concept.

Hij zei: "Paul, als je wilt dat je mensen naar het volgende niveau gaan, laat anderen dan je bedrijf bezoeken". Ik dacht dat klinkt als een echte uitdaging. Zijn we goed genoeg om anderen naar ons te laten kijken als een voorbeeld van Lean in actie? Jeff zei: "Als je de hele tijd op het

Jeff Kaas van Kaas Tailored, een vliegtuig interieur bouwer. Extraordinaire Lean leraar, Jeff geeft twee Learn to See Tours per week.

podium staat en als buitenstaanders komen kijken naar wat je doet, zullen je mensen die verwachting natuurlijk willen waarmaken. Ze zullen daardoor automatisch beter en beter willen worden." Dus begonnen we andere bedrijven uit te nodigen om onze fabriek te bezoeken. Wat is een betere manier om hen onze continue verbeteringsinspanningen te laten zien? Dit bleek ook nog andere voordelen te hebben die ik nooit had verwacht.

De beste manier om Lean naar een hoger niveau te tillen is om mensen je werk te laten zien.

Onze mensen voelden zich goed over het feit dat andere mensen wilden zien wat ze deden. Zoals ik in het menselijk gedrag heb ontdekt, is het belangrijkste wat iedereen in het leven wil, dat ze worden herkend en dat ze worden verteld dat ze hun werk goed doen. Door anderen uit te nodigen om ons bedrijf te komen observeren, zeiden we tegen de wereld: "Kijk eens wat voor geweldige dingen we doen! Het was alsof je, je beste project tentoonstelde voor de wetenschappelijke jury van de “Science Fair!”

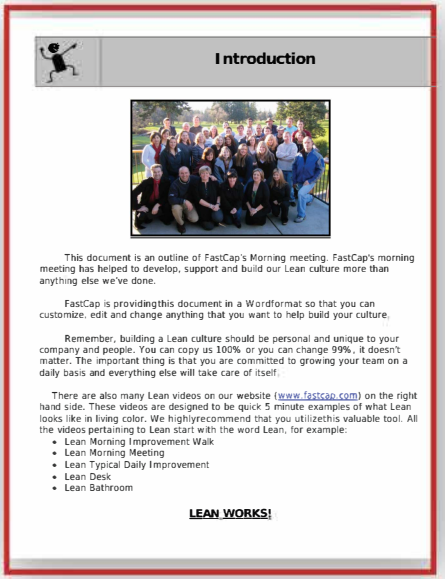
Dino Rossi, senator van de staat Washington

Door het aanbieden van een "tour omgeving" bij FastCap communiceerden we in essentie aan onze mensen dat ze een uitzonderlijk werk deden, omdat mensen van over de hele wereld onze fabriek begonnen te bezoeken. We hebben zelfs hoogwaardigheidsbeklederes en hooggeplaatste politici op bezoek gehad om te laten zien wat we doen. Waarom? Omdat we uitzonderlijke resultaten boekten. Bij FastCap hebben we nooit iemand ontslagen, noch de salarissen of lonen verlaagd, en ondanks de grootste economische neergang in de afgelopen honderd jaar bleven we onze activiteiten uitbreiden. We doen zaken in meer dan veertig landen. We zijn een zeer winstgevend bedrijf met de bestbetaalde werknemers in onze regio van hoog tot laag. We hebben veel om trots op te zijn en soms verliezen we dat uit het oog in

Rob McKenna, procureur-generaal van de staat Washington

ons streven naar continue verbetering.

Ons succes is te danken aan de focus op het opbouwen van een cultuur waarin we mensen persoonlijk laten groeien. We praten er niet alleen over, we geven elke dag duizenden dollars uit aan het trainen en onderwijzen van onze mensen.Dit staat bekend als "put your money where your mouth is!"Mensen die onze fabriek bezoeken vragen: "Wat doe je voor de opleiding van nieuwe werknemers?" Ons antwoord is: "Elke werknemer wordt iedere dag dat hij of zij naar zijn of haar werk komt, opgeleid en getraind." De meeste bedrijven stoffen het nieuwe werknemershandboek af en bekijken het een week of twee en dan wordt 90% ervan vergeten. Bij FastCap bespreken we onze 13 doelstellingen, 20 principes, oneindige verbeteringen, honderden producten, elke fout, elke enthousiaste klantreactie die we krijgen, de geschiedenis, de cultuur en de grondwet elke dag! We hebben die cultuur opgebouwd door tijd en geld te investeren in training en onze mensen de waarde en de voordelen van continue verbetering bij te brengen, waarbij we teruggaan naar wat de VP van Lexus me vertelde over wat het belangrijkste was voor elk bedrijf van wereldklasse, namelijk: het onderwijzen en trainen van mensen.



Introduction

This document is an outline of FastCap's Morning meeting. FastCap's morning meeting has helped to develop, support and build our Lean culture more than anything else we've done.

FastCap is providingthis document in a Wordformat so that you can customize, edit and change anything that you want to help build your culture.

Remember, building a Lean culture should be personal and unique to your company and people. You can copy us 100% or you can change 99%, it doesn't matter. The important thing is that you are committed to growing your team on a daily basis and everything else will take care of itself.

There are also many Lean videos on our website (www.fastcap.com) on the right hand side. These videos are designed to be quick 5 minute examples of what Lean looks like in living color. We highlyrecommend that you utilizethis valuable tool. All the videos pertaining to Lean start with the word Lean, for example:

- Lean Morning Improvement Walk
- Lean Morning Meeting
- Lean Typical Daily Improvement
- Lean Desk
- Lean Bathroom

LEAN WORKS!

FastCap's Dagelijkse morning meeting Agenda.

Uiteindelijk heeft ieder van ons binnen FastCap de functie van procesingenieur. Het is niet onze taak om producten te bouwen, maar om het proces van het bouwen van onze producten te verbeteren. Dit is wat ons tot een uitgesproken Lean cultuur maakt. De volgorde van deze verbeteringen is net zo belangrijk.

Bij FastCap hebben we de best opgeleide mensen ter wereld en dat doen we elke dag.

Eerst verbeteren we:

1. -Het individu
2. -Het proces
3. -Het product

Het belangrijkste wat mensen in hun leven willen, is het gevoel hebben dat hun ideeën ertoe doen en dat zij een verschil maken.

Bij FastCap zeggen we graag dat we in de business van het laten groeien van mensen zitten. Het resultaat van groeiende mensen is dat we uitstekende producten produceren; we werken in een innovatieve omgeving waar alle ideeën met hetzelfde enthousiasme worden verwelkomd, of ze nu afkomstig zijn van iemand die net begint of van de CFO. De verwachting van iedereen bij FastCap is dat het steeds beter wordt elke dag; de cultuur ondersteunt en eist het!

Zo meet je de voortgang van de opbouw van een Lean cultuur: lachende gezichten. Je zult meer lachende gezichten zien, want het voelt goed als iedereen verbetering ervaart en in een schone omgeving werkt. Mensen opvoeden om hun beste zelf te zijn, de tijd nemen om de resultaten te beoordelen, luisteren naar ideeën voor verbetering en samen leren is waar het in de ochtend om draait bij FastCap. Van de beginnende werknemer op hun eerste werkdag tot aan mijzelf als eigenaar.

We nemen het proces van leren en verbeteren samen op ons. Niemand krijgt een uitzondering en niemand ontkomt aan de verwachting van verbetering. Zo zijn we bij FastCap begonnen met het opbouwen van een cultuur. De 'morning meeting' was nog maar het begin.

The One Thing:
Laat me jouw boekhouding zien en waar je je geld aan uitgeeft en ik vertel je wat jij belangrijk vind

Lean werkt voor jou
Begin met te schetsen hoe uw eerste morning meeting eruit zal zien. 5 minuten is alles wat nodig is om te beginnen:

1._____

2._____

3._____

4._____

Maak het u gemakkelijk en ga naar:
www.fastcap.com/content/lean-videos
Onder Lean Documenten Download het FastCap Morning Meeting (Keynote of PowerPoint) document.
Verander het 99% of 1%, het is er als een GRATIS bron om u op weg te helpen met uw Lean reis.

Lean resources:

1. Morning Meeting Document
https://paulakers.net/download/morning-meeting-pdf/

2. Morning Meeting Dashboard
https://paulakers.net/download/morning-meeting-dashboard-excel/

Voor meer lesmateriaal ga je naar:
paulakers.net/2sl-08

Hoofdstuk 9

Voorbij de 'Morning Meeting'

De 'morning meeting' stelde ons in staat om de eerste fase van het opbouwen van een cultuur, namelijk het onderwijzen en opleiden van mensen, te implementeren. Maar we moesten nog steeds een verwachting van continue verbetering uitspreken. We hadden mensen nodig om dagelijks verbeteringen door te voeren, zodat we een product van hogere kwaliteit konden produceren tegen telkens lager wordende kosten, terwijl we ook een gevoel van voldoening in onze werkomgeving zouden ervaren. Lean gaat niet alleen over het laten groeien van mensen, zodat ze zich allemaal gelukkig en betrokken voelen. Het gaat ook om resultaten - meetbare, concrete resultaten, die een continu verbeteringspatroon laten zien.
Hoe hebben we dat gedaan? Als ik tegen mijn mensen zou zeggen: "Hé, ik wil dat je één verbetering per dag doorvoert", zouden ze me een beetje scheef aankijken. De meesten zouden antwoorden, "Ik weet niet of ik vandaag één verbetering kan bedenken." dat klinkt als een veel te zware opdracht, nietwaar?

Dus, ik heb het weer veranderd in iets heel eenvoudigs. Herinner je je het Hoks-model? Het mooie van hun bedrijf was dat ze hun proces heel simpel hielden om de maximale "buy-in" van hun mensen te garanderen.

Ik zei tegen mijn mensen: "Geef me gewoon een verbetering van 2 seconden per dag, dat is het. Dat is alles wat ik vraag. Een 2 seconden verbetering."

Er is geen mens op aarde, laat staan een muis of een hamster die niet in staat is om iets te verbeteren met slechts 2 seconden. Ik heb de lat zo laag gelegd dat iedereen er overheen kon springen, en inderdaad, dat is wat er gebeurde. Ik begon met de simpele verwachting van een 2 seconden verbetering per dag, maar om ervoor te zorgen dat de mensen begrepen hoe ze elke dag een 2 seconden verbetering konden vinden, kwamen we met de volgende fase van het bouwen van een cultuur van continue verbetering – de ochtendverbeteringswandeling.

Iedereen meldt zich om 7 uur 's ochtends op het werk. Onze 'morning meeting' vindt plaats van 8:00 tot 8:30 uur. Technisch gezien werken mijn mensen niet echt aan hun eigenlijke werk van 7 tot 8 uur. In plaats daarvan reserveren we die tijd voor de 3S'en.

Iedereen in verbeter modus van 7-8.

Het tonen van een Kanban systeem verbetering.

De postzegel likker heeft nu een thuis.

Kom hier en kijk naar mijn verbetering.

Schaduw schuimt al het gereedschap.

Herinner je jezelf die nog? Onze 3S'en zijn: schoonmaken, sorteren en standaardiseren. Schoonmaken (maak hun gebied schoon), sorteer alles en verwijder alles wat niet nodig is voor het werk en dan alles standaardiseren. Door dat eerste uur te committeren aan de 3S'en, krijgt elke persoon de kans om een 2 seconden verbetering te vinden. Het sorteren van de rommel die de neiging heeft zich op te bouwen in onze werkgebieden zal altijd een soort van verbetering van de efficiëntie opleveren. Iedereen weet dat ze op zijn minst een uur hebben, van 7 tot 8 uur 's morgens om een kleine verbetering door te voeren in hun eigen invloedsgebied of werkruimte. Om dit idee kracht bij te zetten, begon ik elke ochtend op de werkvloer van afdeling naar afdeling te lopen, waarbij ik mensen begroette met de woorden: "Hoi, Austin! Wat is je verbetering voor vandaag?" of "Waar ben je mee bezig?"

Als mensen FastCap bezoeken, zeggen ze dingen als "dit is de schoonste plek die ik ooit heb gezien, jullie zijn fanatiek, het zout en de peper is zelfs gelabeld en geschaduwd op de lunchtafel".

Onze tweede stap in de richting van het opbouwen van een Lean cultuur was een zeer eenvoudig proces waar absoluut iedereen zich in kon vinden en aan deel kon nemen. We hielden het eenvoudig genoeg en zorgden ervoor dat het in de werkdag werd ingebouwd. Er is geen plek in de wereld die niet kan profiteren van een 2 seconden verbetering.

Onlangs heb ik dit 2 seconden verbeterproces aan het personeel van het gemeentehuis, dicht bij mijn woonplaats, geleerd. De eerste week kwam iedereen met verbeteringen en de meeste verbeteringen hebben de uren per dag bespaard. Stel je voor! Ik vroeg maar om 2 seconden, maar de mensen leverden uren aan verbeteringen aan. Dat is de magie van eenvoud.

Jongens, dit is niet wat ik bedoelde met "Groeiende Mensen"... Waar is nu de verbetering?

Toen ik de 2 seconden verbetering uitlegde aan Harry Kenworthy, een consultant die ik interviewde op mijn radioshow, "The American Innovator", vroeg ik hem of hij dacht dat het klonk als iets dat zou werken in welke omgeving dan ook. Hij zei: "Absoluut." Ik zei: "waarom denk je dat het zo goed werkt bij FastCap?" Hij zei: "Simpel, Paul. Om een manier van werken te borgen, moet je dingen doen:

- De verwachting uitspreken;
- De verwachting inspecteren;
- De verwachting versterken.

Yuriy doet doorzichtig plakband over de labels, zodat ze blijven zitten.

Ik begreep die drie concepten niet vanuit een bedrijfstheoretisch perspectief, en ik had het proces niet met die stappen in het achterhoofd ingericht, maar ik voerde ze uit zonder het zelfs maar te weten. Ik verwacht van mijn mensen een 2 seconden verbetering, de verwachting wordt duidelijk gemaakt door tijd in te bouwen in hun werkdag om het te laten gebeuren. De ochtendverbeteringswandeling versterkte deze verwachting terwijl ik rondliep. Van tijd tot tijd vind ik iemand die gewoon "vastzit" en ik help hen vaak bij het vinden van een 2 seconden verbetering. Tot slot versterk ik dat gedrag door die verbeteringen in de ochtend te vieren.

De teamleiders lopen rond en laten onze mensen de verschillende verbeteringen zien die ze in hun omgeving hebben doorgevoerd. Dit heeft zich bewezen als een zeer effectieve cultuuropbouwende techniek.

Het bekijken van verbeteringsvideo's in de morning meeting.

We hebben een verdere stap gezet om de echt geweldige ideeën te vieren door ze op video vast te leggen en deze af te spelen tijdens de 'morning meeting'. Voordat we de video-opnames maakten, namen we alle medewerkers van het bedrijf mee om de erbeteringen live te bekijken. Dat werd een logistiek probleem omdat we teveel mensen hadden om gemakkelijk rond te kunnen lopen en het te lang duurde. Ook waren de gebieden die we observeerden over het algemeen kleine productiecellen en konden alleen de mensen die vooraan stonden de demonstraties zien en horen.

Toen we besloten om te beginnen met het vastleggen en opslaan van de ideeën op een video en foto, ervaarden we vier verrassende voordelen. De eerste was dat we niet het hele bedrijf van afdeling naar afdeling hoefden te slepen als een kudde vee. Het tweede voordeel was dat iedereen de demonstratie duidelijk kon zien en horen door de video te bekijken tijdens de 'morning meeting'.Het derde - onverwachte - voordeel was dat het de presentatie en spreekvaardigheid van onze mensen begon aan te scherpen. Het stelde hen in staat om hun vaardigheden te ontwikkelen om hun ideeën te verwoorden en zich te uiten voor de camera, wat gewoon een fantastische vaardigheid is om te hebben in deze digitale tijd. Het vierde voordeel is dat we een uitgebreide videobibliotheek hebben opgebouwd om aan anderen te kunnen leren hoe Lean verbeteringen eruit kunnen zien.

De catalogisering en video-opnames van onze verbeteringen leverden ook uitstekend promotiemateriaal op. Mensen die onze faciliteit bezochten, konden deze ideeën zelf bekijken door simpelweg naar onze website te gaan. Deze functie van de website is een leermiddel voor de buitenwereld geworden, en opnieuw zijn onze eigen mensen erg blij met het feit dat mensen van over de hele

wereld hun verbeteringen bekijken en er van leren. Mijn persoonlijke BHAG (big hairy audacious goal) is om de wereld te veranderen, en zoals je kunt zien, doen mijn mensen dat ook.

De ochtendverbeteringswandeling werd het tweede belangrijke aspect van het opbouwen van een cultuur van continue verbetering, en het heeft veel meer verbeteringen opgeleverd dan we ooit hadden verwacht. Dat is de aard van het Lean denken. De voordelen ervan blijven maar komen.

Nu realiseer ik me dat je jezelf het volgende afvraagt: "Paul, doe je dit elke dag?" Het antwoord is JA! We doen dit al meer dan vijf jaar elke dag. We slaan het nooit over. Het maakt deel uit van onze cultuur. Het is belangrijker dan het maken van FastCaps of houtbewerkingsgereedschap of iets anders dat we doen, want we weten dat het niet uitmaakt wat we vandaag of over vijf jaar produceren. We zullen de capaciteit hebben om uitstekend werk te leveren in alles wat er op ons pad komt.

Het grootste probleem dat mensen hebben met het idee om hun mensen te laten komen met een 2 seconden verbetering is het vertrouwen dat ze iets zullen verpesten, of het proces slechter zullen maken. Het antwoord is dat ze dat hoe dan ook zullen doen. Ze zullen fouten maken en daardoor betere probleemoplossers worden. Om Lean correct te doen, moet je erop vertrouwen dat het systeem het gewenste resultaat oplevert. De nummer één manier waarop mensen leren is; fouten maken. Als je jouw cultuur van deze ervaring berooft, berooft je jezelf van de grenzeloze innovaties die op je liggen te wachten. Vergeet niet dat we op zoek zijn naar kleine verbeteringen, dus de fouten zullen ook klein zijn. Elke fout en elke verbetering zal een waardevol onderdeel worden van het opbouwen van een cultuur van continue verbetering.

The One Thing:
Twee seconden zullen de wereld veranderen!

Lean werkt voor jou

Schrijf de eerste tien 2 seconden verbeteringen op:
(Onthoud dat de beste plek om te beginnen is waar je jezelf het meest aan stoort.)

1._____
2._____
3._____
4._____
5._____
6._____
7._____
8._____
9._____
10._____

Lean videos:

1. Lean Morning Improvement Walk
https://youtu.be/3OEePS7Oh_g

2. Lean Dust Control
https://youtu.be/Su_c2UhSRDw

Voor meer lesmateriaal ga je naar:
paulakers.net/2sl-09

Hoofdstuk 10

Laten we Het op het toilet doen

Bij FastCap hebben we veel plezier. Een van de leukste dingen die we doen gebeurt tijdens de ochtendrondleidingen die we geven aan onze bezoekers. Nadat ze de kans hebben om ons bedrijf in actie te zien, tijdens de 'morning meeting' en de verbeteringswandeling, vragen mensen altijd: "Hoe ga ik aan de slag met 2 second Lean? Het lijkt zo overweldigend."
Dan zeg ik: "Oh, het is echt heel eenvoudig," en dan leid ik ze naar één van onze vijf toiletten. Ik open de deur en zeg, "Loop hier naar binnen en ik zal je laten zien hoe je een cultuur van continue verbetering begint op te bouwen."

Kom binnen. Lean begint in de badkamer!

Ze kijken me aan alsof ik gek ben en reageren met, "Meen je dat? Echt waar? Wil je dat ik dat leer door naar je toilet te kijken?" Dan zeg ik met trots: "We hebben de schoonste toiletten ter wereld. Al onze toiletten zijn identiek, omdat onze toiletruimtes de standaard zijn voor hoe we denken dat Lean er in de rest van onze fabriek uit moet zien".

We hebben een standaard gecreëerd die voor iedereen gemakkelijk te begrijpen valt. Het toilet is immers een ervaring die ons allen verenigt en de meesten van ons zullen er drie of vier keer per dag gebruik van maken tijdens onze werkdag. Als we zeggen dat alles op het toilet moet lijken, weten de mensen precies waar we het over hebben. Nu, laat me je vertellen hoe onze toiletten eruitzien.

Elke badkamer is gestandaardiseerd met dezelfde schoonmaakmiddelen op dezelfde plaatsen... Het is heel gemakkelijk om een badkamer brandschoon te houden!

Dit boek staat vol met foto's, als bewijs van ons extreme Lean gedrag! Je kunt op de foto's zien dat elke badkamer een roestvrijstalen stelling heeft met alle schoonmaakbenodigdheden; wc ontstopper, toiletpotreiniger, papieren handdoeken,

Windex™, doekjes, een dweil, aspirine, zoutspoeling, in principe alles wat we dagelijks gebruiken om onze badkamers te onderhouden en schoon te houden.

Schoon toilet en de zitting is naar beneden!

Toen we begonnen met de transformatie van onze toiletten, viel het ons op dat we verschillende soorten schoonmaakmiddelen en methodologieën hadden om de toiletten schoon te krijgen. Het was geen gestandaardiseerd proces. Sommige mensen hielden van Windex, sommige mensen hielden van 409™. We hadden een hele reeks verschillende soorten schoonmaakmiddelen en processen om de toiletten schoon te maken, wat absoluut de tegenpool is van Lean.

Badkamer Schoonmaak Schema

Denk aan de 3S'en die we leerden van Hoks - schoonmaken, sorteren en standaardiseren. Het bijhouden van eenieders favoriete schoonmaakmiddel is gekkenwerk en voegt te veel complexiteit toe aan een taak die eenvoudig zou moeten zijn. Nu is alles gestandaardiseerd.

Op de deur van elk toilet zit een plastic gelamineerde kaart met foto's van de zes stappen die je moet uitvoeren om de toiletten schoon te maken en een foto van de persoon die verantwoordelijk is voor het schoonmaken van de toiletten die dag. Bij FastCap hebben we geen conciërges. We maken allemaal de toiletten schoon, inclusief ikzelf.

De toiletten blijven de hele dag door perfect, want een belangrijk onderdeel van Lean is respect voor mensen. Het achterlaten van de badkamer schoner dan je hem aantrof, is een zeer elementair teken van respect en hoffelijkheid voor anderen. De toiletbril is omlaag, er zit geen urine op het toilet, er zijn geen watervlekken op de spiegel en de wastafel is schoon.

Dit is de manier waarop elk van onze toiletten de hele dag worden achtergelaten. Ik beloof je, ik overdrijf niet! Je kunt op elk moment van de dag in elk van onze toiletten binnenlopen, en ze zullen er identiek uitzien als hoe ze er 's ochtends uitzagen toen ze voor het

eerst werden schoongemaakt. De reden is dat er drie principes in het spel zijn.

Nummer één, laat alles beter achter dan je het gevonden hebt. Als dat het geval is, wordt alles voortdurend beter. Nummer twee, respect voor mensen. Simpele dingen zoals het omlaag doen van de wc-bril is een basisbeleefdheid die respect toont voor anderen. Als je alles beter achterlaat dan je het gevonden hebt, ben je van nature aan het opruimen, en daarmee maak je de dingen beter voor anderen, wat een teken van respect voor anderen is. Nummer drie, creëer een standaard die voor iedereen toegankelijk is. We hebben onze standaard gecreëerd met behulp van een zeer eenvoudig model waar iedereen zich mee kan verhouden: het toilet. Het toilet is een visuele plek die gemakkelijk te begrijpen is. Wat is dan een betere plek om te beginnen met het opbouwen van een cultuur van continue verbetering dan op het toilet?

De principes op een rijtje:

1. Laat het beter achter dan dat je het aantrof.
2. Respect voor mensen
3. Creëer een standaard

Mijn advies voor mensen die een Lean cultuur willen creëren is om te beginnen op het toilet en het vanaf daar langzaam uit te rollen. Ga je gang, doe het op het toilet!

Windex is overal goed voor!

Het opbouwen van een Lean cultuur vereist standaardisatie en vereenvoudiging van alles. We hebben ons vertrouwen gevestigd op Windex™ (omdat ik Grieks ben en alle Grieken weten dat Windex alles zal genezen en schoonmaken. Als je deze grap niet begrijpt kijk dan naar My Big Fat Greek Wedding voor een uitleg) Het is een terugkerende grap bij FastCap; als al het andere faalt, pak dan de Windex. Paul houdt van Windex.

Dus we gebruiken Windex voor onze wastafels, we gebruiken Windex op onze vloeren, en op onze lunchtafels. We gebruiken Windex op het aanrecht. We hebben één reiniger die voor bijna elk oppervlak goed werkt. Dit is slechts één voorbeeld van waarom het toilet is gebruitk een uitstekend voorbeeld van standaardiseren en

eenvoud. Terug naar de 3S'en, het toilet wordt schoongemaakt op een zeer eenvoudige manier. De middelen zijn gesorteerd - we hebben alle onnodige producten verwijderd - en het is gestandaardiseerd. We gebruiken hetzelfde product voor alle toiletten en dezelfde checklist. In feite maakt iedereen elke week een ander toilet schoon. De taak rouleert en men kan de taak perfect uitvoeren, want alles staat op dezelfde plaats, waar je ook heen gaat en daarmee is het proces 100% voorspelbaar. We hebben het proces de expert gemaakt, niet de persoon. Zo maken we al ons RAM-geheugen vrij voor het denken op een hoger niveau, voor activiteiten zoals continue verbetering en innovatie. We verspillen onze tijd niet aan het zoeken naar alledaagse zaken zoals schoonmaakmiddelen en wc-ontstoppers. Dus wanneer je niet weet hoe je Lean moet gaan denken, doe het dan op het toilet!

THE ONE THING:
LEAN BEGINT OP HET TOILET.

Lean videos:

1. Lean Bathroom
https://youtu.be/cuI_Ypj0Inw

Voor meer lesmateriaal ga je naar:
paulakers.net/2sl-10

Hoofdstuk 11

Hoe moet ik beginnen?

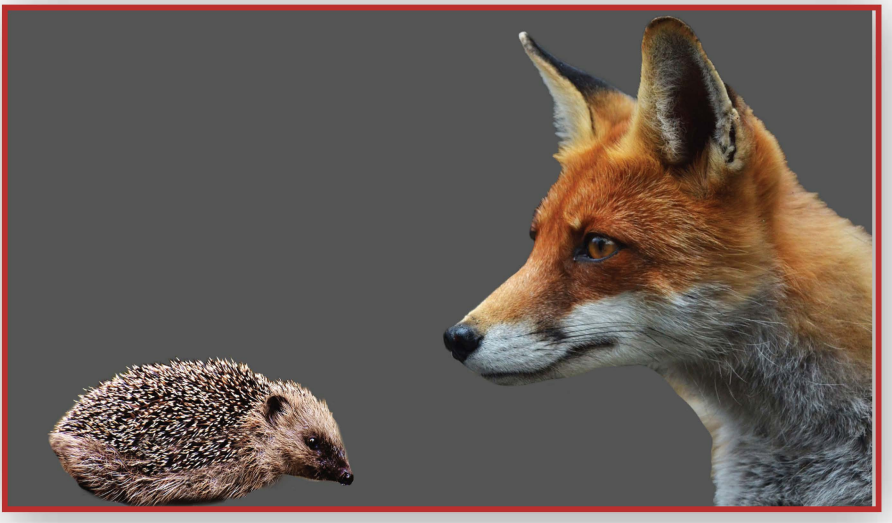
Sommigen van jullie zijn ongetwijfeld teleurgesteld. Want de wereldklasse bedrijfstheorie van Lean manufacturing die in MBA-programma's en toonaangevende business-scholen over de hele wereld wordt onderwezen, kan toch niet worden gereduceerd worden tot iets wat zo leuk, eenvoudig en gemakkelijk te implementeren is. Ik heb met je gedeeld hoe Lean; bedrijven heeft gered van de rand van het faillissement en hen heeft getransformeerd in zeer winstgevende bedrijven. Ik heb je ook verteld over bedrijven zoals het mijne die ongelooflijk succesvol waren voordat ze Lean implementeerden en die alle kenmerken van grootsheid hadden en toch heeft Lean een transformerend effect gehad op onze prestaties en mensen. Nu vraag ik je om niet alleen in jouw zakelijke bezigheden, maar ook in jou persoonlijke leven rekening te houden met Lean. Mijn medewerkers vertellen verhalen over hoe ze Lean principes hebben gebruikt om te communiceren met de leerkrachten van hun kinderen, vastgoedmakelaars en alle soorten contacten die ze in het dagelijks leven tegenkomen. In plaats van de traditionele schaamte- en verwijsmentaliteit vragen onze mensen zich natuurlijk af: "Hoe kan ik dit verbeteren? "Hoe kan ik dit beter doen?" Gemiddelde mensen zijn niet gewend aan dit niveau van positivisme, en Lean denkers zijn positieve, actiegerichte mensen. Lean denkers gaan niet akkoord met het standaardantwoord van "Nee, ik denk niet dat we dat kunnen;" in plaats daarvan willen ze het proces verbeteren en een betere manier vinden.

Gebruik je hoofd, niet je portemonnee. Deze eenvoudige verbetering maakt gebruik van een touwtje dat aan een zelfgemaakt houten pedaal is bevestigd, en een tangetje als krimptang. De handen van de operator zijn nu vrij en zijn geest ook om de volgende grote verbetering te bedenken.

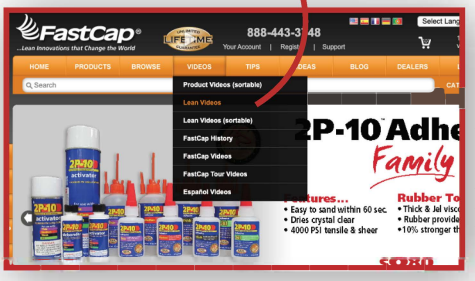
Laat me je verzekeren, als de implementatie van Lean een ingewikkeld proces was, dan zou ik dit boek niet schrijven. Ik ben een energieke ondernemer met zeer weinig geduld voor academisch geneuzel, technische instructies of een soort van plan dat omslachtig

micromanagement vereist. Mijn doel is om zoveel mogelijk mensen op de hoogte te brengen en te zien hoe de golf van verbetering onze bedrijven, onze gemeenschappen en onze relaties thuis overneemt. Je bedrijf en je persoonlijk leven kunnen radicaal verbeteren - beter worden dan ooit. - door de eenvoudige, universele wens om voortdurende verbetering in praktijk te brengen.

Het geheim van bedrijven van wereldklasse zoals Toyota, New Balance™ en FastCap is dat ze een paar dingen zo goed doen dat niemand ze kan pakken. Het is een beetje zoals Irving Berlin's beroemde verhaal over de egel en de vos. De vos is erg sluw en kan een heleboel dingen effectief doen, maar de egel weet slechts een paar dingen echt goed te doen. De consistentie van de egel stelt hem in staat om de vos dag na dag te verslaan. Dat is het mooie van Lean. Het is eenvoudig.



Ik verkies mijn dagelijkse verbetering van 2 seconden boven de sluwheid van jouw plan. Vang me als je kunt.



Klik op het tabblad video, dan Lean video's op onze FastCap website. Ze zijn allemaal GRATIS!

Hoe begin je met Lean? Eerst ga ik je vragen om een beetje onderzoek te doen om vertrouwd te raken met hoe een Lean bedrijf er uit ziet. We hebben een ongelooflijke website www.fastcap.com.Klik op het videotabblad op het startscherm en je vindt er

video's over alles waar ik het over heb gehad: de geschiedenis van ons bedrijf, de ochtendverbeteringswandeling, de morning meeting en mijn favoriet het Lean-bureau. Begin met het bekijken van de video's. Geniet van de energie die we bij FastCap hebben.

Leren zien rondleiding bij FastCap.

Het tweede wat je moet doen is deelnemen aan een rondleiding binnen een Lean bedrijf. We hebben alles in het werk gesteld om de tour zo goed mogelijk beschikbaar te maken via onze website (en dus zo Lean mogelijk te maken), maar er zijn grote voordelen verbonden aan een persoonlijke rondleiding. Als het enigszins mogelijk is, neem dan de tijd en moeite om een Lean bedrijf te bezoeken. Om een gevoel te krijgen van de authenticiteit en kracht van een Lean cultuur, er is gewoon geen vervanging voor de fysieke en mentale interactie met de mensen ter plaatse. Enkele van mijn favorieten zijn Kaas Tailored (gerund door mijn vriend Jeff Kaas) in Everett, Washington en Karl Wadensten's bedrijf, VIBCO in Providence, Rhode Island. Als je in Bellingham, Washington bent, nodigen we je uit om ons te bezoeken bij FastCap. Als je niet in Japan kunt komen, kunt je net zo goed Toyota™ hier in de VS bezoeken hun fabriek in Georgetown, KY. Ze hebben een fantastische rondleiding die werkelijk adembenemend is.

Bij de morning meetin bouw je de cultuur!

Er zijn duizenden bedrijven over de hele wereld die deze tours voor je kunnen verzorgen, want inherent aan de Lean cultuur is de wens om "vooruit te betalen". Als je eenmaal begint te genieten van de vruchten van een Lean cultuur, wil je het natuurlijk

promoten bij anderen. Zo goed is het en zo kun je dus meten of je het "snapt". Het zal altijd een gevoel van enthousiasme en opwinding geven. Mensen vinden het leuk om zich beter te voelen over zichzelf en ze raken geprikkeld als ze met minder moeite meer bereiken.

Het derde ding om te doen is het implementeren van de 'morning meeting' op jou werkplek. Hiermee begint het proces van het betrekken van iedereen bij de reis. De 'morning meeting' gaat over het vaststellen van de verwachting van continue verbetering, te beginnen met het simpelweg vragen om een verbetering van twee seconden per dag van iedereen. De eerste verbeteringsopdracht is het toilet - dacht je dat ik een grapje maakte? Het toilet is een makkelijke eerste stap die visueel is en iedereen moet er minstens drie keer per dag gebruik van maken.

Hoe meer je Lean onderwijst, hoe beter je wordt in Lean.

Iedereen in de faciliteit geeft les, niet alleen het management.

De volgende dag na de eerste 'morning meeting' begint je met de ochtendwandeling om te zien hoe iedereen bijdraagt aan het proces van verbetering.

Nadat je hier ongeveer een jaar mee bezig bent geweest en je je op je gemak voelt met de 'morning meeting' en de verbeteringswandeling, en nadat je een Lean toilet hebt gerealiseerd, dan is het volgende waar je aan moet denken het onderwijzen van Lean.

Stel jouw bedrijf open, ontdek andere Lean denkers in je omgeving en moedig elkaar aan om een bezoek te brengen. Wanneer je begint met het openstellen van je bedrijf voor bezoekkers, begin je te leren hoe je Lean op een geheel nieuwe manier kunt implementeren. Waarom? Omdat wanneer jouw personeel bezoekers ontvangt die geïnteresseerd zijn in wat ze doen, ze een hernieuwd gevoel van trots krijgen in hun werk. Dat is het eerste voordeel. Als je dingen onderwijst, moet je er over het algemeen een stuk beter in worden. Dat is het tweede voordeel.

Het derde voordeel is dat het, het juiste is om te doen. Een ander helpen en teruggeven is belangrijker dan geld verdienen; doelgerichtheid is krachtiger dan winstbejag. Je zult merken dat de meest succesvolle bedrijven ter wereld de kunst van het verdienen van geld in evenwicht hebben gebracht met de gave om te delen en anderen te helpen. Die ethiek van "het vooruit betalen" is fundamenteel om een "Lean denker" te worden. Dus ga je gang, neem de sprong en word een Lean leider.

THE ONE THING:
START SMALL, DREAM BIG

Lean videos:

1. Lean in a Nutshell PDF Document
https://paulakers.net/download/lean-in-a-nutshell/

2. Use Your Head Not Your Wallet
https://youtu.be/OuVfDJhf0ew

Voor meer lesmateriaal ga je naar:
paulakers.net/2sl-11

Hoofdstuk 12

Extreem Lean

Er is niets vrijblijvends aan een succesvolle Lean cultuur; de inzet moet 1000% zijn. Wanneer de drang naar continue verbetering een emotionele greep krijgt op het leiderschap, heb ik het horen omschrijven als ‘Extreme Lean’. Extreme Lean is wanneer het leiderschap van een organisatie alleen maar bezig is met het elimineren van verspilling door middel van continue verbetering. "We zijn in oorlog met verspilling." zegt Karl Wadensten. Het is een emotionele gevoelsmatige verbinding met de wens om alles te zien met het oog op het vereenvoudigen, verbeteren en elimineren van verspilling. Onlangs bezocht ik een fabriek die drie jaar lang Lean had beoefend en de cultuur voelde vlak aan; er was geen passie of vuur te bekennen. Ik hoorde dat de directie leden van deze onderneming maar besloten om Lean te proberen omdat hun concurrenten het ook deden. De directieleden hadden het concept naar hun mid-level managers gedelegeerd en zeiden: "Doe dit Lean ding." Ze wasten hun handen in feite van elke verantwoordelijkheid voor het implementeren van Lean-principes. Ze waren alleen toegewijd aan Lean met betrekking tot de manier waarop het de bottom line zou ondersteunen, en als gevolg daarvan hadden ze een vlakke, niet-inspirerende cultuur. Zeker, ze verbeterden en we zagen voorbeelden van 3S'en, maar het was heel anders dan de passie die ik heb gezien in Japanse bedrijven en een selecte groep in de VS.

Ik nam deze foto nadat 3 mensen deze rommel op tafel hadden achtergelaten zonder op te ruimen. Mijn eerste gedachte was "Die varkens! Hoe kan iemand zo respectloos zijn?" Mijn tweede gedachte was twee flessen water, een koffie, een espresso en een scone genereerden een enorme hoeveelheid afval! Als Lean denker kon ik niet anders dan me afvragen: "Hoe kan dit niveau van verspilling worden gestopt?" Ik was emotioneel geëngageerd door de verbazingwekkende hoeveelheid verspilling.

We zijn in oorlog met verspilling!

Als leider moet je volledig betrokken zijn bij je mensen in het proces, anders zal Lean eruitzien als het menu van de maand, gewoon één of ander zakelijk foefje dat opzij moet worden geschoven wanneer het management terugkeert van de volgende zakelijke conferentie. De meeste leiders doen aan Lean omdat ze denken dat ze er meer geld mee verdienen. Slechts 2% van de Lean

leiders creëren dynamische Lean-culturen door zich te richten op het ontwikkelen van mensen, en niet de bottom line. Extreme Lean wordt gevoeld in het hart en het hoofd.

Een goed voorbeeld van Extreme Lean is een Japans bedrijf genaamd Molten™. Toen we hun fabriek bezochten, liet de president ons een bepaalde productiecel zien waar ze geobsedeerd waren door het elimineren van 1/6de van een seconde in een proces van in totaal één minuut. Ik stond daar met mijn mond wagenwijd open en realiseerde me hoe slordig ik was in het implementeren van Lean. Deze mensen jaagden op verspilling alsof hun leven er van af hing. Toen ik de president vroeg of hij gestrest was, antwoordde hij: "Als je Japans bent, ken je dat woord niet. De Chinezen zijn twee dagen van ons vandaan met de boot en twee weken van de VS. Als we niet met zoveel passie achter de verspilling aanzitten, hebben we geen werk."

Als je Japans bent kun je niet gestresst zijn; de Chinezen zijn twee dagen weg per boot.

De president van Hoks zegt nadrukkelijk: "Dit zijn de enige snoepautomaten op wielen in Japan! Ja, het lijkt gek, maar we kunnen ze gemakkelijk verplaatsen, er moeiteloos achter schoonmaken en het geeft duidelijk blijk van onze passie voor flexibiliteit op de werkplek."

Waar haalde ik deze intensiteit over het worden van Lean vandaan, vraag je jezelf misschien af? Het begon bij de Hoks-fabriek in Japan. Toen ik zag wat dat bedrijf tegen alle verwachtingen in deed, klikte er iets in mijn hoofd. Ik wist meteen, "Ik wil dit voor FastCap". De geest en de energie van de plek inspireerde me om me voor te stellen dat mijn bedrijf naar een niveau zou gaan dat ik nooit voor mogelijk had gehouden. Sinds die ervaring is mijn inzet om anderen te begeleiden en te helpen de kracht van Lean te zien, nooit verslapt, zelfs niet één keer. Vergeet niet dat de Hoks-tour plaatsvond nadat ik vijf jaar lang in 'Lombo' was over hoe je Lean moet implementeren en op zoek was naar de reden waarom ik niet in staat was om Lean een eigen leven te laten leiden in mijn bedrijf. Als je niet gepassioneerd bent over verbetering,

Hoks is zo gepassioneerd over het elimineren van verspilling dat ze elke thermostaat, wandschakelaar en stopcontact labelen. Er is geen tijd te verspillen aan gissen. We concurreren met de Chinezen die hun mensen 17 keer minder betalen dan de onze.

dan moet je blijven studeren, kijken en leren en de babystapjes uitproberen tot je in vuur en vlam staat.

Bij FastCap hadden we één medewerker die moeilijker te overtuigen was om over te stappen op het Lean denken dan de meesten. Op een ochtend was hij bijzonder gefrustreerd over alle tijd die we spendeerden aan onze 'Morning meeting' en de verbeteringswandeling.

"Paul," zei hij tegen me, "we kunnen het ons niet veroorloven om al die tijd te spenderen aan verbeteren. We hebben het hartstikke druk en zo krijgen we onze orders nooit af." Ik zei: "We zijn een zeer succesvol bedrijf. Weet je waarom? Voortdurende verbetering. Het is niet jouw taak om Fastcaps te produceren, maar om het proces van hoe we Fastcaps produceren te verbeteren, als je dat doet zul je zien dat je vanzelf geen stress meer hebt over het afkrijgen van je orders."

Een van mijn Lean docenten had een gesprek met een Toyota executive over alle slechte publiciteit van de rechtszaken en beschuldigingen van vastzittende gaspedalen en defecte remmen. De leidinggevende nam niet zijn toevlucht tot slachtoffertaal, maar betreurde alleen dat sommige mensen binnen Toyota zelfgenoegzaam waren geworden met hun succes. Ze hadden hun passie, hun gedrevenheid verloren.

Een Lean cultuur is een vrije cultuur waar mensen vertrouwd worden om zichzelf te uiten en creatief te zijn... Dit is ongemakkelijk voor de meeste leiders.

Mijn sensei, Brad (van "Brad en Jon" bekend uit hoofdstuk 2) beschreef het effect van een echte Lean cultuur als analoog aan "wilde paarden". Ik zweer dat zijn ogen wild waren toen hij dit beschreef! Wilde paarden, vrij van angst. Ze verplaatsen zich vanuit een instinctief, buikgevoel, alsof hun leven afhangt van het rennen. Het volledige effect van creativiteit in mensen is zo krachtig als een kudde wilde paarden. De truc is natuurlijk om die paarden te laten rennen en vrij te houden van alles wat ze zou kunnen stoppen. Er is nooit een tijd dat het oké is om te beginnen. Dat is "Extreme Lean."

Vlak voordat de economische crisis in 2008 zijn hoogtepunt bereikte, begon ik overal om me heen verontrustende tekenen te zien. Ik zag bedrijven die zeer succesvol en verantwoordelijk waren geweest in hun financiële operaties, beginnen te wankelen en af te

Hier illustreer ik het verschil tussen Lean en verspilling. De doos met de overdadige verpakking is hoe de meeste van onze levens eruit zien; de schone bruine doos die ik vasthoud is waar Lean denkers naar streven - alleen wat de klant nodig heeft en niets meer.

brokkelen. Zoals u weet is FastCap sterk afhankelijk van de bouw en naast vastgoed en bankieren is het moeilijk om een sector te vinden die harder is getroffen door de recessie van 2008. Op dat moment ging het goed met ons. We waren in wat ik noem "crazy Lean mode,"

Dat betekende dat we hoog scoorden op het gebied van bedrijfsmoraal, mooie winsten, internationale uitbreiding en een zeer enthousiast team van medewerkers. Elke dag werden er op alle niveaus verbeteringen doorgevoerd. De omzet daalde echter wel met 25%. Echt goede personen en slimme zakenmensen die ik persoonlijk kende sloten hun deuren. Ik besloot dat het niet de tijd was om ons geluk te beproeven. Als we wilden ontsnappen aan de gevaren van de slechte economie, zouden we deze recht in de ogen moeten kijken en de recessie met volle kracht te lijf gaan. Het was tijd om ons helemaal in te zetten voor deze strijd. Het was tijd om "Extreme Lean" te gaan. Dit heet opereren vanuit een sterke positie. Waarom zouden we wachten op slechte tijden om onze gevechtskleding aan te trekken?

Ik verzamelde mijn medewerkers en begon met hen te brainstormen over ons strijdplan. We kwamen met drie doelen.

Doel 1: We zullen overleven.
Doel 2: Er zullen geen ontslagen vallen en geen loonsverlagingen.
Doel 3: We zullen niet alleen overleven, maar ook de recessie met voorspoed doorstaan.

We hielden vast aan onze oude faciliteit en maakten hem helemaal Lean, gebruikten ons hoofd en niet onze portemonnee en iedereen behield zijn baan.

Ik heb mijn droom om een nieuwe ultramoderne faciliteit te bouwen, na jaren van planning en hard werken, laten varen. Ik heb toen de energie van ons team opnieuw gericht op het lean maken van onze huidige oudere faciliteit en dat was de beste beslissing die ik ooit heb genomen.

Het eerste actiepunt was het schrappen van mijn droom uitbreidingsproject. Ik had 5 miljoen dollar opzijgezet voor de bouw van een nieuwere, grotere faciliteit wat een blinkend icoon van ons succes zou worden. Het was een zware dobber om dat op te moeten geven, maar we besloten samen dat het geld voor de nieuwe faciliteit nodig was om de crisis te overleven. Er waren te veel landmijnen in de economie en elk van hen kon ons opblazen. Geld besparen, niet uitgeven, was het verstandigste. Mijn vrienden en zakenpartners konden niet geloven dat ik dit project halverwege zou stoppen.

Het volgende wat we deden was erkennen dat we, zelfs met de 25% daling in het werk, we nog eens 25% op ons budget zouden moeten bezuinigen. We hebben al deze bezuinigingen doorgevoerd zonder de salarissen of banen aan te tasten. We hebben ons reclame- en marketingbudget gehalveerd van $500.000 naar $250.000. De meeste bedrijven doen het tegenovergestelde in slechte tijden, omdat de conventionele wijsheid is dat je, om te blijven voortbestaan, een hoger percentage van je inkomen moet besteden aan het promoten van jezelf en het agressief verleiden van klanten. We hebben de uitgaven in elke afdeling met 25% verlaagd. Geen enkele afdeling voelde zich geplukt of buitengesloten. We droegen allemaal dezelfde last. Zo ziet Extreme Lean eruit. Ook al waren we al een modelbedrijf op het gebied van Lean, we wisten dat er overal verspilling was en we waren vastbesloten om die te vinden.

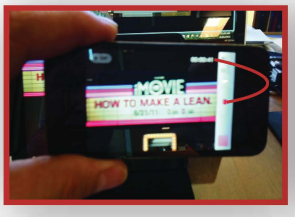
We waren vastberaden om onze missie van continue verbetering met minder middelen uit te voeren om te kunnen overleven en bloeien in de komende storm. Vergeet niet, we waren al "Crazy Lean" In plaats van met een geest van gelatenheid de slechte economie onder ogen te zien, gingen we volle kracht vooruit te recessie te lijf, vastbesloten om te verbeteren en meer te doen met minder -Wilde paarden van creativiteit en innovatie-. Onze "Lean" vastberadenheid heeft ons veel opgeleverd. Er is iets wonderbaarlijks gebeurd. Ons bedrijf is niet gevallen. Het heeft niet eens geleden. Elke afdeling vond creatieve manieren om te

We zijn van een professionele videocamera van 5000 dollar naar een handcamera van 400 dollar gegaan en nu gebruiken we de iPhone™ met succes voor honderden high-definition video's. Tegelijkertijd zijn we van een 400 vierkante meter grote videoafdeling vol apparatuur naar één computerwerkstation gegaan en nu filmen en bewerken we met de iPhone™, waar we ook staan, op het moment dat we filmen. Dat is nog eens een One Piece Flow, just in time en geen batchwerk. Zie hoe we een Lean video maken op onze website.

bezuinigen en toch verbeteringen te vinden. Mijn marketing- en reclamemensen creëerden betere, goedkopere en effectievere reclamecampagnes. Ze bereikten meer, met minder geld. Stel je eens voor! Uit deze ervaring kwam een favoriet motto voor ons bedrijf:**"Geld verstikt de creativiteit."**

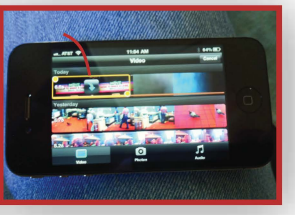
Als geld geen probleem is, doen we afstand van onze krachtigste hulpbron: onze ideeën. Het wordt gewoon te gemakkelijk om geld tegen problemen aan te gooien en toch zien we keer op keer dat geld vaak problemen creëert in plaats van ze op te lossen. Vroeger kostte het ons bijvoorbeeld soms dagen om een enkele video op het internet te plaatsen. We vonden dat we de juiste videoapparatuur en een speciale videokamer moesten hebben. Dat was een van de grootste geldverspillingen die dit bedrijf ooit heeft laten bestaan. Vandaag de dag kunnen we consequent video's produceren met vijf afzonderlijke scènes in minder dan vijf minuten. Dat is inclusief:

- Het opnemen van de scènes
- De scènes bewerken en bijsnijden
- Invoegen van de scènes
- Het toepassen van de muziektrack
- Toevoegen van titels en bijschriften
- Starten van de upload naar YouTube™

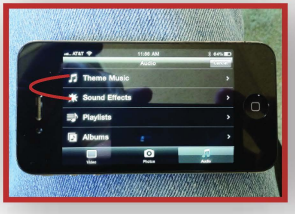


Schiet!

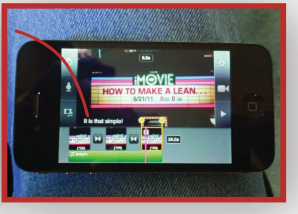
Scènes bewerken/Trimmen



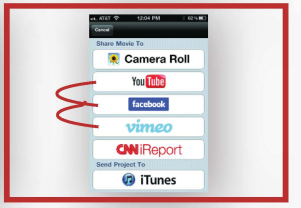
Scènes invoegen



Muziek toevoegen



Titels en bijschriften



Begin met uploaden

Als u het wilt zien gebeuren, ga dan naar onze Lean video's en kijk naar "How to make a Lean video" en de review van de beste camera's om de klus te klaren. Ik zou normaal gesproken zeggen dat het zo makkelijk is dat een kind het kan, maar kinderen zijn geweldig met technologie. In plaats daarvan zal ik zeggen dat het zo

makkelijk is dat een 70-jarige zonder technische ervaring het in minder dan vijf minuten kan leren. Omdat we Lean denken, hebben we de barrières die normaal gezien door mensen worden opgeworpen, weggenomen en maken we het schijnbaar complexe voor iedereen toegankelijk. De echte winst kwam toen we ons derde doel - het bereiken van voorspoed - daadwerkelijk bereikten. Als gevolg van de sluiting van zoveel van onze concurrenten in de bouwsector, kwam high-end apparatuur beschikbaar tegen veel lagere prijzen dan dat we gewend waren. We kochten apparatuur voor de helft van de marktprijs, en soms zelfs minder dan dat, wat ons in staat stelde om onze activiteiten comfortabel uit te breiden. Als gevolg van onze expansie namen we meer mensen aan en eindigde 2009 als een van onze meest succesvolle jaren in onze historie. Tijdens de moeilijkste economische neergang voor onze sector hadden we eigenlijk één van onze meest winstgevende jaren ooit bij FastCap, met meer banen, niet minder, en met uitstekende lonen. Dat is de beloning voor "Extreme Lean". We zullen alles wat op onze weg komt doorstaan zolang we de verleiding weerstaan om passief te worden in onze successen.

Een van de vele machines die we voor een appel en een ei hebben gekocht - en daarmee 10 nieuwe banen hebben gecreëerd.

THE ONE THING:
WIJ VOEREN OORLOG TEGEN VERSPILLING. EEN BEETJE WOEDE EN PASSIE ONDER DE SOLDATEN JEGENS DE VIJAND KAN GEEN KWAAD.

Lean videos:

2. Favorite Cameras
https://youtu.be/y19mLFEBsv0

Voor meer lesmateriaal ga je naar:
paulakers.net/2sl-12

Hoofdstuk 13

Nederig Lean

Naast het hebben van een 100% emotionele betrokkenheid, moet een Lean leider nederig zijn. Hoe ziet dat eruit? Laat me je een tastbaar doel geven. Zet je in om het werk van uw medewerkers minstens tien keer per dag te valideren, te complimenteren en/of te erkennen. Uw mensen moeten gewend zijn om u dingen te horen zeggen als: "Dat is een geweldig idee, Bob," of "Mary, ik waardeer hoe hard je aan dit project hebt gewerkt," of "Eigenlijk, John, vind ik jouw idee leuker dan het mijne." Wanneer nederigheid een centrale eigenschap van het Lean leiderschap wordt, zal er een wervelwind van creativiteit en buy-in volgen. Wanneer er een cultuur is waar mensen weten dat er geen egoïstische maniak aan de macht is, kunnen ze gemakkelijker groeien en ontwikkelen. Ze weten dat leiderschap eenduidig is in hun focus om anderen krediet te geven boven zichzelf. Er is geen politiek, geen jaloezie of rivaliteit omdat iedereen weet dat ze erkend zullen worden voor hun bijdrage en nog belangrijker, ze begrijpen dat het hun taak is om de bijdrage van anderen te erkennen. Een Lean cultuur is een genereuze omgeving. Het is genereus in het geven van krediet aan anderen, genereus in respect, genereus in het aanbieden van ideeën, steun en hulp.
De Lean-leider heeft een ego dat sterk genoeg is om ideeën van alle betrokkenen te verzamelen en te verwelkomen en zal ieders bijdrage als waardevol erkennen. In feite wordt een Lean leider opgewonden door het vooruitzicht om al die onaangeroerde creativiteit en probleemoplossend genie te ontketenen die in de meeste organisaties sluimert.

Hoewel veel mensen in het begin verlegen en niet zo meegaand zullen zijn, is het een universeel menselijk verlangen om erkend en gerespecteerd te worden.Als ze eenmaal gewend zijn aan de vraag: "Wat stoort je?" of "hoe zou je dit oplossen?" kun je in een mum van tijd een oceaan van creativiteit door je organisatie laten stromen. In een verbazingwekkend toeval,

Vier dingen die een Lean leider regelmatig tegen zijn mensen moet zeggen:
1. "Goed werk, ik waardeer het werk dat jullie doen."
2. "Mary, Bob, dat is een geweldig idee!"
3. "Mary, Bob, ik vind jouw idee beter dan het mijne!"
4. "Ik heb het mis, jij hebt gelijk, ik heb iets geleerd."

Een oceaan van creativiteit wacht op de organisatie die nederig geleid kan worden.

tijdens het schrijven van dit hoofdstuk, kwam een van mijn medewerkers, Pavlo mij op de werkvloer opzoeken. Hij had gezien dat ik een bestelling had geplaatst voor het verkeerde materiaal om te gebruiken voor een van onze producten. Hij zei: "Paul, ik vroeg me af of je van plan was om 'merk X' te bestellen, aangezien we hadden besproken dat dit andere merk waarschijnlijk superieur zou zijn in prestaties. Ik sloeg op mijn voorhoofd ter herkenning en zei, "Oh, wow, heel erg bedankt Pavlo. Je hebt helemaal gelijk." Ik had nog tijd om de verkeerde bestelling te annuleren en het te veranderen in het juiste materiaal. Ik bedankte Pavlo overvloedig voor het opmerken van mijn fout. Later die dag maakte Pavlo, een grote kerel van bijna twee meter, die een groot ego zou moeten hebben, de volgende opmerking: "Paul, ik dacht dat je moest weten dat het eigenlijk Alexey was die jouw fout heeft ontdekt. Hij moest alleen vroeg weg, dus ik zei hem dat ik het door zou geven. Ik wilde gewoon zeker weten dat je dat wist". Dit is de geest van een Lean cultuur. Wanneer de leider bereid is om gecorrigeerd te worden en geen egoïstische problemen heeft met het delen van de eer, dan stroomt diezelfde genereuze en ondersteunende geest door iedereen. In een minder gastvrije omgeving, zou Pavlo kunnen hebben mopperen over mijn fout, zijn hoofd hebben geschud terwijl hij toekeek hoe de fout tot meer fouten leidde en dan na al die verspilde energie tevreden zou zijn geweest door te zeggen: "Zie je wel? Ik wist dat het niet zou werken". In plaats daarvan voelde hij zich volledig op zijn gemak om zijn bezorgdheid hierover bij mij te uiten. Pavlo had mijn dankbaarheid kunnen accepteren, blij kunnen zijn om de eer te krijgen, maar in plaats daarvan gaf hij de eer aan Alexey, wauw!

Een ander effect van nederig leiderschap is dat het een cultuur opbouwt die mensen bevrijdt van angst of onwil om hun ideeën te delen. Afwijzing is niet aan de orde omdat het volkomen acceptabel is om een suggestie voor verbetering op tafel te leggen en dan te beseffen dat het misschien toch niet zo'n geweldig idee is. Niemand wordt gekwetst en niemand voelt de druk om de hele tijd gelijk te hebben. We kunnen onszelf op die manier een beetje kwetsbaar maken omdat we sterk en eensgezind zijn in onze wens om continu

te verbeteren met een focus op het verbeteren van het leven van de klant.

Nog niet zo lang geleden toerde een team van ingenieurs en business managers van Bombardier, de mensen die 'Learjets' maken, door FastCap. Een van hen deelde een verhaal met mij. Hij had een pensioneringsfeestje bijgewoond van een bevriende ingenieur. Nadat de ingenieur vele geschenken en goede wensen had ontvangen, dacht hij even na over zijn 30-jarige carrière bij zijn bedrijf. Met enige spijt zei hij: "Dertig jaar lang hadden ze het werk van mijn handen. Ze hadden het werk van mijn hoofd en hart kunnen hebben zonder extra kosten, maar ze hebben er nooit om gevraagd".

Lean leiders brengen de gaven en capaciteiten van de hele persoon naar boven. Dit is wat ik zo luid en duidelijk heb gehoord van de Lexus vice President in Japan zoveel jaren geleden. "Het belangrijkste is ons personeel. We geven niet om de volgende technologie, de volgende verkoopstrategie of het volgende geweldige product. We investeren in onze mensen."

En tot slot, zal je het beste uit je mensen halen als je ze met nederigheid en dankbaarheid benadert. Lean leiders moeten hun mensen respecteren en erkennen dat elke persoon zijn eigen unieke genialiteit op tafel legt. Als je erover nadenkt, neemt dit veel druk van je af als leider. Wat een opluchting dat je niet met alle goede ideeën hoeft te komen! Je hebt een oceaan van mogelijkheden en ideeën die gewoon wachten om aangeboord te worden door naar je mensen te luisteren. Waarom zou je jouw meest waardevolle bron van genialiteit negeren of op de plank laten liggen?

Lean leiderschap levert de best mogelijke producten en diensten op omdat het, het beste ontketent wat elke werknemer te bieden heeft, zonder jaloezie, zonder territoriale rivaliteit en zonder vergelding. Iemand heeft me ooit verteld dat politiek de negende verspilling is en dat het een grote verspilling is die vooral door het ego wordt gedreven. Alleen iemand met een sterke zelfkennis kan een Lean leider zijn, want nederig zijn is een teken van authenticiteit en vrijgevigheid. Uiteindelijk gaat dit boek echt niet over Lean of operational excellence, 2 seconden verbeteringen, een cultuur, 3S-en of "Learn to See" rondleidingen. Het gaat allemaal over Leadership excellence. Wanneer leiders leiden met principes van wereldklasse die doordacht worden toegepast, is de sky the limit.

THE ONE THING:
NEDERIGHEID IS DE WEG
NAAR GROOTSHEID.

Lean videos:

1. 2 Second Lean Improvement
https://youtu.be/6qhE4WicKoI

2. Lean Lantech,
Excellence in Leadership
https://youtu.be/fOotGdcDQ8o

Voor meer lesmateriaal ga je naar:
paulakers.net/2sl-13

Hoofdstuk 14

De drie pilaren van Lean

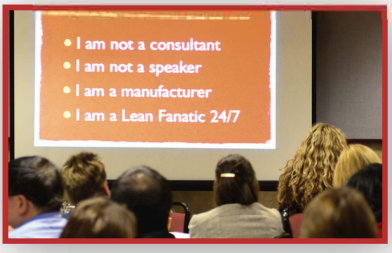
Iets meer dan een jaar geleden heb ik besloten om 2 Second Lean te schrijven. Ik deed dat om een paar redenen. Ten eerste, mensen waren nieuwsgierig. Ze bezochten FastCap, zagen onze Lean cultuur in levenden lijve en wilden meer informatie over hoe ze zo'n ongewone cultuur konden opbouwen. Het leek me een goed idee om mijn gedachten op papier te zetten en ons verhaal te vertellen. Ik wilde onze reis en de details van hoe we Lean hebben geïmplementeerd delen, om effectiever te zijn in het helpen van andere mensen.

Op rondleiding bij FastCap

De tweede reden was om mijn ideeën beknopter op papier te zetten en te zorgen voor een "duidelijk proces" dat de kern van het Lean denken vormt.

Het is nu een jaar later en ik heb veel nagedacht over wat er is gebeurd - en over de inhoud van het boek. Een ding is zeker: het boek is populair! Mensen vinden het leuk. Het is eenvoudig, het is kort en het maakt het concept van Lean voor iedereen toegankelijk. Ik wilde dat iedereen - of ze nu een Ph.D. hebben of net beginnen aan een carrière als 18-jarige - in staat zou zijn om een Lean-cultuur te begrijpen, te implementeren en op te bouwen.

De drie pilaren van Lean



Paul op de praatstoel.

2 Second Lean gaf me veel publiciteit. Mensen begonnen me te vragen om te komen spreken voor hun organisaties en hun bedrijven in verschillende landen over de hele wereld. Ik begon me af te vragen hoe ik de boodschap van 2 Second Lean kon verbeteren. Lean gaat

over het plannen, doen, controleren, revalueren en verbeteren van alles tot in het oneindige. Dus, hier gaan we dan...dit is hoe ik de boodschap van 2 Second Lean heb verbeterd.

Ik heb 'Paul's Three Pillars of Lean' bedacht. Toen ik naar de werkvloer ging en de problemen zag waar mensen mee worstelden, werd het heel duidelijk dat ik iets miste. In Lean kringen is het heel gebruikelijk om te zeggen dat twee van de pijlers van Lean het elimineren van verspilling en continue verbetering. Ik ben het daar niet mee eens. Lean is mensen verspilling laten zien. Verspilling zien is de eerste pijler van Lean. Als je de acht verspillingen niet kunt identificeren in alles wat je doet, dan is het erg moeilijk om de verspilling te elimineren. De eerste pijler van Lean is om je mensen te leren om verspilling te zien!

Als je een Lean cultuur gaat bouwen, moet je naar elk proces kijken en de vraag stellen: "Bob, wat zijn de acht verspillingen en welke kun je zien in het proces dat je nu aan het uitvoeren bent?".

Zorg er eerst voor dat al je teamleden de acht verspillingen kennen zoals ze hun eigen verjaardag kennen. Het aanleren van de acht verspillingen wordt niet bereikt met een flyer, e-mail of seminar. Je moet de acht verspillingen elke dag onderwijzen! Bij FastCap

Maak de 8 verspillingen relevant en leuk

bespreken we de acht verspillingen gewoon elke dag in onze morning meeting. Elke ochtend moet één persoon zijn vingers omhooghouden en de acht verspillingen doornemen, en hij of zij moet een verhaal vertellen dat alle verspillingen illustreert.

1.) Overproductie
De nummer één verspilling is overproductie. Het is de "mama muda," aanwezig in alle andere vormen van verspilling.

2.) Vervoer
Wij vervoeren de door ons overgeproduceerde goederen.

3.) Te veel voorraad
Dan leggen we die overgeproduceerde goederen op voorraad.

4.) Defecten
Dan bevatten deze producten defecten en moeten we die overgeproduceerde goederen herbewerken.

5.) Overbewerking
Dan hebben we overbewerking als we defecten in de over geproduceerde goederen herbewerken.

6.) Verspilde Beweging
Dan moeten we die overgeproduceerde goederen in onze handen nemen. Dus we hebben beweging verspild.

7.) Wachttijd
Dan moeten we onze klanten noodgedwongen laten wachten terwijl we de defecten in de over geproduceerde goederen herbewerken.

8.) Verspild potentieel
Dan hebben we het potentieel van onze medewerkers verspild, omdat onze teamleden zich niet richten op het zoeken naar verspilling, het elimineren van verspilling en het laten stromen van waarde naar de klant, maar op het herwerken van verspilling.

De eerste pijler
Zoals ik al zei, houdt een van onze tweeënvijftig teamleden elke ochtend acht vingers omhoog en vertelt ons het verhaal van verspilling. Het zit zo diep ingebakken in onze teamleden dat wanneer er sprake is van verspilling in een proces dat ze uitvoeren, het voor

Verspilling leren zien

hen heel gemakkelijk te zien is. Het eerste en belangrijkste dat ik heb geleerd is wat ik de First Pillar of Lean noem: **mensen moeten verspilling kunnen zien.**

De tweede pijler
De tweede pijler is dat ieder mens alles voortdurend moet verbeteren. De essentie van dit boek is het maken van kleine incrementele verbeteringen die zich snel opstapelen tot een significant oeuvre. Een jaar later sta ik voor 100% achter dat concept, meer nog dan ooit, want het werkt en het is super eenvoudig. Dus ten eerste leer de verspilling zien en ten tweede verbeter je voortdurend alles en iedereen, elke dag.

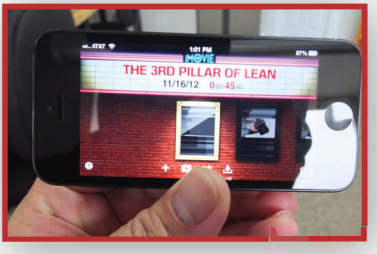
De derde pijler
Welnu, waar het om gaat in de herzieningen van mijn boek heeft betrekking op de eerste en de derde pijler. De eerste pijler - mensen moeten de verspilling zien - was een twist of verduidelijking van wat de meeste mensen beschouwen als een belangrijke pijler van het Lean denken. De tweede pijler - kleine continue verbeteringen in alles!

De derde pijler is waarschijnlijk de meest uitzonderlijke van allemaal. Deze pijler is iets wat mij eerlijk gezegd behoorlijk overviel. Ik besefte niet waarom we zo succesvol waren in het opbouwen van een Lean-cultuur. De derde pijler van Lean is... je moet "voor en na" video's maken van al je verbeteringen. Je moet het werkgebied en het proces voor en na laten zien. Ik weet dat je denkt: "Wat heeft dat te maken met Lean, Paul?"

Alles! Wanneer je een cultuur ontwikkelt, wil je de ontwikkeling van die cultuur documenteren. Doe het op een leuke manier, zodat mensen met plezier zullen kijken en mee willen doen aan het feest. Dit voegt een enorme hoeveelheid nieuwe emotionele energie toe. Wat ik mensen vertel om te doen is gewoon je iPhone, je smartphone, je point-and- shoot - het kan me niet schelen wat het is, maar ga niet naar buiten en koop een professionele filmcamera - en neem op met de camera die in je zak zit en koop geen professionele bewerkingssoftware; dat is niet noodzakelijk.

Het enige wat je nodig hebt is gewoon een telefoon en een app zoals iMovie voor het bewerken van de video op je telefoon. **Hou het simpel en zorg dat het gedaan wordt.**

Het beste voorbeeld dat ik kan geven van het laten werken van dit



iMovie app voor video-montage

concept is hoe het geweldige team van Walters & Wolf het deed met één van hun eerste video's genaamd "Hauling the Mail". De video is eenvoudig in zijn opzet, grappig, low tech en cultuur bouwend. Deze video heeft het allemaal en Walters & Wolf staat in vuur en vlam!

Hou het simpel - gebruik je telefoon, geen een videocamera

Wil je een geheim horen? Ik ben ongeveer vier jaar geleden begonnen met het maken van video's, maar het heeft me twee jaar gekost om mijn eerste video te monteren! Met andere woorden, ik had zes jaar geleden al video's moeten maken, maar ik raakte verlamd omdat ik wilde dat alles perfect was. Ik kocht allerlei soorten filmspullen, verlichting en software, maar ik heb nooit een video gemaakt omdat ik wilde dat alles perfect zou zijn. Toen realiseerde ik me de waanzin daarvan. Als je het gewoon doet, leer je zoveel "door het gewoon te doen." Dat is de magie van '2 Second Lean'. Nadat je je eerste verbetering uitgevoerd hebt, kijk je waar je het de volgende keer beter kan doen en zal je volgende verbetering vele malen beter zijn.

Het is hetzelfde met video's. Maak het nu maar gewoon - met de telefoon die in je zak zit. Maak nu "voor en na" video's. Verplaats niets in je werkgebied totdat je de chaos waarin je nu werkt in levenden lijve opneemt. De video "Reforming Little Pigs" illustreert precies waar ik het over heb. Verander niets totdat je het "voor en na" laat zien, want daarmee zie je duidelijk het contrast en laat je je team de kracht van continue verbetering zien - en hoe je een Lean denker kunt worden.

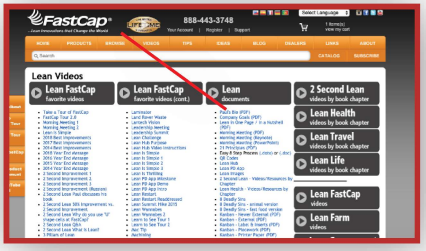
Ik begon bedrijven te instrueren om dit te doen en de resultaten waren fenomenaal.

Het was letterlijk als het gieten van benzine op een vreugdevuur. De meesten maakten één video en lieten die aan verschillende filialen en locaties van hun bedrijf laten zien. Het gevolg was dat anderen ook video's gingen maken en binnen een paar weken tijd maakten ze veertig video's. Ik realiseerde me dat dit een kritisch component van mijn kijk op lean was. Het is niet alleen leuk om deze video's te

maken. Het bouwt ook een bibliotheek van succes en een bibliotheek voor het trainen van al je huidige en toekomstige medewerkers.

Een van de redenen waarom FastCap flinke stappen heeft gemaakt in haar Lean-reis en waarom iedereen er zo in geïnteresseerd was, is dat we hebben gedocumenteerd wat we aan het doen waren met onze kleine, lollige video's - iedereen was er dol op. Als het goed genoeg was voor ons, waarom dan niet iedereen instrueren om het te doen en er een pijler voor het bouwen van een Lean cultuur van te maken? Inderdaad, dat is wat ik mensen over de hele wereld heb verteld. Hoe meer ik het zeg, hoe meer mensen naar me kijken en zeggen: "Wow! Daar heb ik nooit over nagedacht; het is volkomen logisch."

Ze begonnen het te doen en het volgende wat er gebeurde is dat ze met ons begonnen samen te werken en ons hun verbeteringsvideo's te sturen. We plaatsten ze op onze website en daardoor kunnen mensen over de hele wereld leren van de manier waarop andere mensen dingen doen. Dit is opwindend nieuws. Anderhalf jaar na de publicatie van het boek is mijn leermoment het volgende: De drie pilaren van Lean: Ten eerste, zie de verspilling. Ten tweede, voortdurend verbeteren van alles, elke dag. Ten derde, maak "voor en na" video's.



Video's over Lean-verbetering

Ben je nog steeds benieuwd naar het maken van video's? Laat me je een verhaal vertellen. Gisteren heb ik twee kinderen uit groep 8 geïnterviewd, Natalie en Mikayla van de Cornerstone Christian School. Hun leraar Darryn Kleyn doet fantastisch werk door de kinderen Lean concepten te leren en een Lean cultuur op te bouwen in zijn klaslokaal. De kinderen zijn een non-stop-video-productiemachine. Ze maken zoveel video's over hun Lean verbeteringen en ze zijn zo goed. Bekijk de "What is Lean?" video onder de rubriek Lean Kids

Darryn en zijn Lean klas

op www.fastcap.com. Ik vroeg Natalie; “je hebt nu één jaar les in Lean gehad, wat is het geen wat voor jou het beste werkt om over Lean te leren?”Ze zei: "Laat meer voorbeelden zien van Lean in actie en gebruik minder woorden en theorie." I rest my case. Toen ik het boek 2 Second Lean ging schrijven, was het mijn doel om uit te leggen hoe de Lean-cultuur moest worden opgebouwd en voor iedereen om het in slechts één jaar te doen in plaats van de elf jaar die het mij kostte. Ik wilde ook mijn vele fouten delen om iemand anders te behoeden voor het maken van dezelfde fouten. Als ik de informatie had gekend die ik nu ken, zou het zo eenvoudig zijn geweest om een Lean-cultuur op te bouwen. Ik weet dat ik in elke organisatie zou kunnen stappen en deze drie eenvoudige pijlers zou kunnen implementeren en in korte tijd een significante impact zou kunnen hebben.

Mikayla & Natalie
Wat is lean?

The One Thing:
Leer verspilling te zien

Lean videos:

1. 8 Deadly Sins of Waste - Fast Food
https://youtu.be/hOQbE6wlg1g

Meer video's op de volgende pagina

2 Three Pillars of Lean
https://youtu.be/R1e0wlyz9hY

3 Hauling the Mail
https://youtu.be/_I9Rwa8uebM

4 Reforming Little Pigs
https://youtu.be/Lj6NsliY674

5 What is Lean by Natalie & Mikayla
https://youtu.be/-LZlZ1NAE-M

6 Learning to see waste by Jaymie
https://youtu.be/yf4wkPwFFZs

Voor meer lesmateriaal ga je naar:
paulakers.net/2sl-14

Hoofdstuk 15

Freaking goede vragen

Een van de verbeteringen die ik heb doorgevoerd in mijn rol als spreker is het resultaat van een suggestie van iemand uit het publiek. In de Lean spreekterminologie is dit "naar de werkvloer gaan". Ik heb me altijd op mijn gemak gevoeld met mensen die me midden in mijn gesprek onderbreken om vragen te stellen, maar de suggestie was om "een kwartier te geven voor mensen om vragen te stellen aan het einde van elk praatje." Ik begon dit nieuwe idee uit te voeren. Het werkte zo goed dat ik besloot om een overzicht te geven in de vorm van een top tien van vragen die mensen aan mij stellen.

Hoe kan ik mij verbeteren?

Sommige daarvan zijn misschien een beetje ongewoon, maar des te meer reden waarom ik ze zou moeten beantwoorden. Ik denk dat veel mensen deze vragen hebben, maar bang zijn om ze te stellen. Ik zal beginnen met de meest ongewone, maar meest voorkomende vraag.

Vraag 1- Paul, wat denk je van luxe?

Antwoord- Dit is een zeer interessante vraag. Ik denk dat het wordt gevraagd omdat mensen mijn bureau zien en zich realiseren dat ik geen kantoor heb en dat ik zo'n minimalistisch ben in de manier waarop ik me in mijn bedrijf gedraag. Ze denken: "Man, deze man moet tegen luxe zijn. Hij moet tegen het hebben van iets moois zijn."

Ik hou van luxe... dit is mijn auto!

Ik kan je verzekeren, niets is minder waar. Ik ben overladen met luxe in mijn leven. Ik kan me luxe veroorloven die de meeste mensen zich niet kunnen veroorloven, omdat ik niet al te veel verspil aan de manier waarop ik mijn bedrijf run. Lean

is geen bezuinigingsprogramma.

Lean is het elimineren van niet-waardetoevoegende activiteiten. We noemen dat verspilling.Als het voor mij waardevol is om een mooi Breitling horloge te dragen, dan is dat geen verspilling voor mij en ik wil dat Breitling doorgaat met het maken van hun artistieke creaties. Als er voor mij waarde zit in het vliegen met mijn eigen vliegtuig over de hele wereld en het mij helpt om mijn werk effectiever te doen, dan is dat geen verspilling. Lean gaat over het elimineren van niet-waardetoevoegende activiteiten. Een mooi horloge herinnert me elke seconde aan de waarde van onberispelijk vakmanschap en aandacht voor detail. Met mijn vliegtuig kan ik altijd en overal naartoe en krijg ik de waarde van totale flexibiliteit.

Lean is geen bezuinigingsprogramma

Er kan verspilling zijn in de manier waarop ik mijn vliegtuig onderhoud, de manier waarop ik mijn vliegtuig bestuur of de missies die ik met mijn vliegtuig vlieg – daarin kan vast nog veel verbeterd worden. Maar het hebben van een vliegtuig, een mooi horloge of een mooie auto is op zich geen verspilling. Als klant waardeer ik de voordelen die deze zaken met zich meebrengen. Deze luxe is het resultaat van een zorgvuldig beheer van mijn kapitaal en ik voel me er niet schuldig over. Lean is geen socialisme. Het is bedachtzaam kapitalisme.

Het is duidelijk dat wat je doet met dergelijke zaken elementen van verspilling kan bevatten. Maar, vergeet niet, het is de verantwoordelijkheid van de eigenaar van de luxe om daarin verbeteringen door te voeren - en niemand anders. Waarom zeg ik dit? Omdat we allemaal, rijk of arm, overspoeld worden met verspilling. Vingers wijzen naar iemand anders is niet vriendelijk en is zeker niet zo productief als het oplossen van je eigen problemen. Luxe, op zich, is geen verspilling. Ik hou van luxe. Ik heb veel leuke dingen en ik kan me veel van die dingen veroorloven omdat ik een Lean denker ben. Ik ben zeer gericht opzoek naar verspilling waar dan en deze te elimineren.

Vraag 2- Heeft FastCap een hoog of laag personeelsverloop?

Antwoord - We hebben een zeer laag personeelsverloop. FastCap is een gewilde plek om te werken, omdat het een plek is waar mensen zich erkend en gewaardeerd voelen. Hun meningen en ideeën zijn

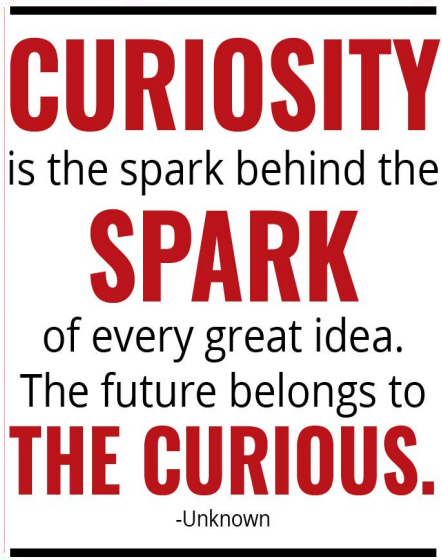
belangrijk. Bij het opbouwen van een Lean-cultuur was een van mijn doelstellingen om het HR-gedeelte van ons bedrijf veel minder belastend te maken. Als we een dynamisch bedrijf zouden creëren, zouden we een magneet voor talent worden in plaats van te moeten zoeken naar talent.

Lean vermindert het personeelsverloop drastisch tot het punt waarop het bijna niet meer bestaat. Af en toe hebben we een werknemersverlof. Over het algemeen is het alleen maar omdat ze naar school gaan om hun droom om dokter, advocaat of accountant te worden na te jagen. Het personeelsverloop is extreem laag, omdat we de mensen waarderen en we hun mening waarderen.

Vraag 3- Krijg je wel eens te maken mensen die het niet snappen en niet willen meewerken?

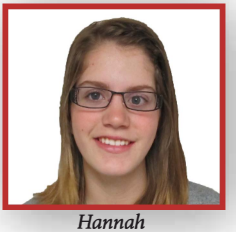
Antwoord- Absoluut. In het begin is minstens vijftig procent van de mensen die bij FastCap werkten weggegaan of ontslagen. Tegenwoordig is het heel ongewoon voor ons om iemand te hebben die het niet snapt. De reden is tweeledig.

Ten eerste zijn we zeer doelbewust bij het aannemen van mensen. We zoeken twee karakteristieken - mensen die nederig en nieuwsgierig zijn. We willen mensen die niet doen alsof ze alles weten. We willen dat mensen van nature nieuwsgierig zijn naar het leven. Op het moment dat we iemand in een interview krijgen die ons vertelt over alles wat ze weten en die niet echt geïntrigeerd is over wat we doen en de manier waarop we ons als bedrijf presenteren, weten we dat deze persoon niet echt de kenmerken bezit die we nodig hebben binnen FastCap. Wij hebben nederige, nieuwsgierige mensen nodig. Daarom zijn we zo doelbewust in de manier waarop we mensen aannemen.



De tweede reden is dat onze cultuur zo sterk en positief is, dat het maar een week of twee duurt voordat iemand het in zich opneemt. Als je een cultuur

creëert die stevig en consistent is, dan is het vanzelfsprekend heel gemakkelijk voor mensen om je manier van denken te begrijpen. Er zal altijd iemand zijn die niet mee wil doen met de manier waarop je zakendoet. In het begin was het moeilijk. Nu is het gemakkelijk. Een van mijn favoriete uitspraken is: "Lean oplossingen realiseren is zwaar werk, maar het maakt al het andere makkelijk". Om beter te begrijpen hoe onze cultuur voelt door het oog van een jonge nieuwe werknemer, kan je kijken naar het interview met Hannah, een 16-jarig FastCap teamlid. Scan de QR-code aan het einde van dit hoofdstuk voor de video.

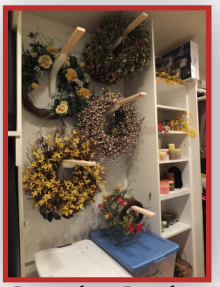

Hannah

Vraag 4- Pas je Lean thuis toe en hoe ziet je huis eruit?

Antwoord: - Ik hou van Lean. Ik verbeter alles overal waar ik ga. Of ik nu op vakantie ben, thuis, op het werk of in het vliegtuig, ik probeer voortdurend processen te verbeteren, verspilling te elimineren en dingen makkelijker te maken. De meeste mensen zijn een beetje ontdaan door iemand die zo fanatiek is over Lean, maar ik kan je verzekeren, Lean brengt grote vreugde in mijn leven. Ik krijg zoveel meer gedaan dan de meeste mensen.

Als gevolg van mensen die mij vragen: "Pas je Lean thuis toe?" Heb ik verschillende video's gemaakt die mensen laten zien hoe mijn huis eruitziet en hoe ik Lean in mijn huis heb geïmplementeerd. Een leuke video die je kan bekijken is... 'Lean at home'.

De dingen die ik doe gaan voor mij zo gemakkelijk omdat ik overal waar ik ga Lean denk. Mijn vrouw en ik hebben net het hele weekend doorgebracht met de implementatie van Lean verbeteringen in onze kasten. Vandaag de dag zijn onze kasten magisch. Mijn vrouw heeft een speciale kast die ze gebruikt voor decoraties voor het huis voor de verschillende seizoenen. Ze heeft speciale versieringen voor de vierde van juli, de lente, de herfst, Thanksgiving en Kerstmis. Het huis is altijd erg feestelijk en prachtig versierd.


Leanne haar Lean kast

Het probleem was dat haar decoraties niet erg goed georganiseerd waren. Dus vroeg ik, "Hoe kunnen we dit proces beter maken?"

Ik heb twee dagen lang met mijn vrouw gewerkt en we hebben een geweldige kast voor haar gemaakt. Al haar decorstukken zijn precies opgeborgen, haar kransen zijn mooi opgehangen en alle verschillende kaarsen staan in aparte bakken. Dus wanneer het tijd is om ons huis te versieren, is het een eenvoudig proces. Mijn vrouw geniet ervan en het kost geen enkele moeite.

Leanne haar Lean kast

Daarom is Lean zo cool. Lean neemt dingen die traditioneel moeilijk of zwaar kunnen zijn en maakt ze eenvoudig en leuk. En je hebt het extra voordeel van het oefenen van je geest, omdat het een groot spel wordt over hoe je alles wat je doet kunt verbeteren. Het doel van Lean is om een nooit te hoeven worstelen met de dingen die je doet.

Vraag 5- Wat doe je met mensen die het niet snappen en zich niet verdiepen in Lean en dat niet toepassen op de manier waarop ze hun werk doen? Wijs je hun verspillingen aan?

Antwoord- Dit is misschien een van mijn favoriete vragen om te beantwoorden, want het is een van de belangrijkste antwoorden om te begrijpen. Jij en ik hebben genoeg verspilling in elk van onze levens om ons tien levens mee te vullen. Kijk niet naar andermans verspilling. Concentreer je alleen op die van jou.

Ik heb dit punt onlangs duidelijk gemaakt tijdens een rondleiding in ons bedrijf. Een aantal mensen van een ander productiebedrijf bezochten onze faciliteit. Ze werkten allemaal op de operationele afdeling van hun bedrijf. Na de rondleiding zei een van de mensen: "Ik wil weten hoe we Lean op kantoor kunnen implementeren."

Ik keek hem aan en vroeg: "Waarom? Zit je op kantoor? Ik dacht dat je zei dat je op de productievloer werkte."

Hij antwoordde, "Dat is zo, maar ons kantoor is één grote zooi." Toen zei ik, "Dat is een van de grootste fouten die je ooit zult maken in je hele leven. Focus op jezelf. Concentreer je op het elimineren van je eigen verspilling. Geloof me. Je hebt genoeg voor tien levens.

Als mensen zien hoeveel jouw werkplek is verbeterd, hoeveel makkelijker je werk is geworden, hoeveel meer ze op je kunnen

vertrouwen, hoe consistent je bent en hoe de kwaliteit van je product verbetert, zullen ze willen weten hoe je het doet. Dan kunt u ze dat laten zien. En dan zullen ze graag willen leren en beginnen aan hun eigen Lean-reis. Maar probeer niet om je vrouw, je hond, je hamster, je kat of je collega's aan Lean te laten doen.

Concentreer je op jezelf

Concentreer je op jezelf. Jij en ik hebben zoveel verspilling. Dit is een van de meest kritische punten die ik in de afgelopen jaren heb geleerd! Focus, focus, focus op jezelf. De rest zal volgen!

Vraag 6- Krijgt het personeel van FastCap financiële of materiele incentives om te verbeteren?

Antwoord- In het begin deden we dat wel en dit was misschien wel een van de grootste fouten die we hebben gemaakt. We hebben sindsdien geleerd dat Lean onze baan is. Het is niet iets wat we bovenop ons eigenlijke werk doen. Continue verbetering is ieders eerste en belangrijkste taak, elke dag van zijn of haar leven. De eerste stimulans voor het doorvoeren van Lean verbeteringen is dat het leven steeds beter wordt als je Lean denkt!

Kan ik je verleiden om je werk te doen?

Toen we financiële incentives gaven, hadden we het gevoel dat mensen de verbeteringen aan het doorvoeren waren omdat ze de $5,00 of $10,00 incentive wilden voor elke verbetering die ze realiseerden. Toen we de incentives wegnamen en zeiden: "Dit is je baan". Je baan hangt ervan af..." realiseerden de mensen zich dat we Lean serieus namen. We huurden ze in omdat we ook hun hersenen wilden gebruiken, niet alleen hun handen. Dit is een revolutie omdat de meeste mensen niet het gevoel hebben dat ze gewaardeerd worden om wat ze intellectueel gezien bijdragen aan het werk. Ze hebben het gevoel dat we alleen maar willen dat ze producten bouwen.

We willen je hersenen!

We veranderden het paradigma en zeiden: "Je

waarde zit in je hoofd." Toen we dat deden, kwamen de mensen op een heel ander niveau aan boord. Het is mijn nederige mening dat het betalen van mensen om Lean te doen een vergissing is. Het geven van incentives neemt de nadruk weg van wat het doel van een bedrijf is. Het doel van een bedrijf is om de kwaliteit van het leven van de klant te verbeteren. Het doel van een bedrijf is om waarde te leveren op een zeer hoog niveau voor de klant. Het doel van een bedrijf is om de niet-waardetoevoegende activiteit weg te halen en de klant dag na dag, maand na maand, jaar na jaar meer en meer waarde te leveren. Wanneer je dat doet, neemt je iegen status in de ogen van de klant toe, de klant komt steeds terug voor meer en dan verdien je meer geld.

Respect

Wanneer je de focus van elk teamlid legt op het elke dag maken van verbeteringen voor de rest van hun leven, verandert dat het paradigma. Het neemt de focus van hen af en legt deze terug bij de klant. Het maakt de teamleden vrij om zich te concentreren op de samenwerking met andere teamleden om zo meer waarde aan de klant te kunnen leveren.

Het tweede motief voor mijn medewerkers voor het maken van Lean-verbeteringen is dat ze respect verdienen bij de klant, hun teamleden en bij mij. Ieder mens verlangt ernaar om gerespecteerd te worden, maar de meeste mensen krijgen dat nooit.

Vraag 7- Wat als ik niet efficiënt wil zijn in alles wat ik doe? Ik loop graag rond en ik krijg daardoor meer beweging.

Antwoord- Dat is jouw vrije keuze. Wat je moet begrijpen is dat Lean oplossingen kosten tijd om te realiseren maar ze maken de rest gemakkelijker. Een kleine inspanning kan je levenservaring een stuk aangenamer maken.Als je het concept dat "Lean oplossingen tijd kosten, maar de rest gemakkelijk maakt" koppelt aan een globaal perspectief, dan weet je waarom ik Lean op zo'n intense manier nastreef.

Ik heb geleerd dat tijd de grote vereffenaar is. Ieder mens rijk of arm, opgeleid of ongeschoold krijgt 24 uur per dag. Het gaat erom wat we daarmee doen?

Tijd is de grote gelijkmaker.

Die 24 uur bepaalt in grote mate het succes en het geluk dat we in het leven zullen ervaren. Als je een zeer productief persoon bent die zeer gedisciplineerd en betrouwbaar is voor je teamleden, familie en de andere mensen met wie je omgaat, dan spreekt het voor zich dat je een betere levenservaring zult hebben.

Als je een onproductief persoon bent die niet veel gedaan krijgt, niet betrouwbaar is voor je teamleden, je familie en de andere mensen met wie je werkt, dan zal er onvermijdelijk meer teleurstelling en meer wrijving in je leven zijn. Lean stelt je in staat om te optimaliseren en meer uit die 24 uur te halen. Wanneer je echt goed bent in Lean en erg bedreven in het zien van verspilling, zal je uit 24 uur, 48 uur aan werk kunnen halen. Ik zeg dit een beetje brutaal, maar als mensen naar onze fabriek komen en de werkwijze van onze mensen zien, de glimlach op hun gezicht en de samenwerking tussen al onze teamleden, worden ze een beetje afgeschrikt door zo'n positieve omgeving. Mijn antwoord is: "Ik zou mijn mensen laten concurreren met anderen in de wereld." Waarom? Omdat mijn mensen in slechts 8 uur gedaan krijgen wat de meeste mensen in 40 uur gedaan krijgen.

Mensen kunnen moeilijk geloven dat we zo veel productiever kunnen zijn. Bij Fastcap stroomt het werk zo natuurlijk dat mensen geen moeite hebben om hun werk te doen; ze genieten van hun werk. Ze hebben emotionele energie als ze hun werk doen en het nettoresultaat is een aanzienlijk hogere productiviteit. Nogmaals, je hoeft geen Lean te doen, maar vergeet niet dat tijd de grote vereffenaar is. Wat je doet met die 24 uur bepaalt in grote mate wie je bent en het geluk dat je elke dag van je leven ervaart.

Vraag 8- Ashley, uit het Verenigd Koninkrijk, vroeg: "Onze werklast is de laatste tijd zo sterk toegenomen en we worstelen met de fysieke tijd om de verbeteringen door te voeren, zelfs als we overuren maken. Het is moeilijk om elke dag een vergadering te houden en daar te staan en te zeggen: "Ik weet dat we dit probleem gisteren hadden, maar we hebben gewoon nog geen tijd gehad om het op te lossen". Mijn medewerkers concentreren zich echt op de mogelijkheden en komen met een aantal grote verbeteringsideeën, maar de lijst met mogelijke verbeteringen wordt steeds langer omdat we niet de tijd hebben om ze uit te voeren. Paul heb jij nog ideeën?"

Antwoord- Soms heeft het geen zin om te stoppen en 3S'en te doen

en te verbeteren als de werklast overweldigend is. Dus ik zal de vraag beantwoorden door een verhaal te vertellen over wat er bij FastCap is gebeurd.

Vele jaren geleden maakten we regelmatig overuren, en zelfs in het weekend, omdat onze werkdruk zo groot was. We leken nooit in staat om de achterstand in te halen. En toen zei ik tegen iedereen: "Stop. Stop met werken. We gaan onze ruimtes schoonmaken. We gaan alles 3S'en en we gaan verbeteringen doorvoeren. En als het ons een uur of zelfs vier uur per dag kost om het te doen, kan het me niet schelen. We gaan het doen en dan gaan we aan het werk."

We vergaderen en studeren dagelijks ...en daarna werken we.

Nu, zoals je jezelf kunt voorstellen, was er grote angst onder al mijn medewerkers, omdat ze dachten dat ze niets anders zouden doen dan steeds verder achteropraken. Ik verzekerde ze dat als ze de tijd zouden nemen om zich te verbeteren en een ordelijk, schoon en goed georganiseerd werkgebied te creëren, ze eigenlijk meer werk zouden verzetten en ze een inhaalslag zouden maken.

Dus gingen we door en maakten we de belofte om te gaan werken aan 3S'en en te verbeteren - ongeacht de werklast - en ziedaar, we haalden de achterstand in. Niet alleen haalden we de achterstand in, maar we doen miljoenen dollars meer in business met een crew van vergelijkbare grootte en we werken nooit overuren. Dat is het verschil tussen continue verbetering tot prioriteit maken en het doen wanneer het uitkomt. Verbeteren geeft je niet alleen de verbetering, het verlicht de last en stelt je in staat om de toenemende vraag bij te houden.

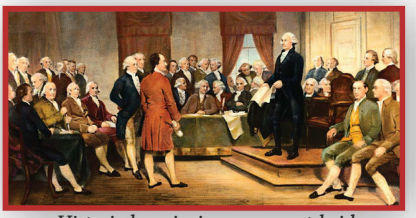
Het is tegenstrijdig met wat de conventies zeggen en dat begrijp ik. Maar ik heb deze les geleerd en ik ben er 100 procent aan toegewijd. We zorgen ervoor dat onze werkgebieden 3S zijn en dat iedereen een 2 seconden verbetering heeft doorgevoerd voordat we ooit met ons productiewerk beginnen. Wanneer er gewerkt wordt aan 3S en verbeteringen, wordt de chaos geëlimineerd. Lean is niet alleen een handig geloof; het is de hoeksteen van grote bedrijven. Hoe meer Lean een prioriteit wordt, hoe sneller het werk zal stromen en hoe meer het dividend van operational excellence naar voren zal komen.

Vraag 9- Nog een vraag van Ashley..."Motivatie.Als de moed je in

de schoenen zakt, en het is weer zo'n dag, hoe motiveer je jezelf dan? Houd in gedachten dat dit het begin is van Lean voor ons bedrijf, dus het staat nog niet op eigen benen. Mijn medewerkers kijken naar mij voor hun motivatie, dus als ik mijn motivatie laat zakken, heeft dat een negatief effect. Heb je tips?

Antwoord- Ashley, zoals altijd stel je uitstekende vragen. Ik zal eerlijk tegen je zijn. Ik heb die momenten gehad. Ik heb een zeer rijk leven en ik bedoel niet alleen financieel. Ik heb veel vreugde en succes in mijn leven. Ik heb veel goede relaties met mensen over de hele wereld. En dat alles is te danken aan het feit dat ik ervoor gekozen heb om historische principes van grootsheid te volgen. Met andere woorden, de keuzes die ik in mijn leven heb gemaakt zijn bepaald door principes die in de loop van de geschiedenis grote resultaten hebben opgeleverd.

Dit zijn principes die, wanneer ze door een mens in de loop van de tijd worden toegepast, verbazingwekkende resultaten hebben opgeleverd - geen goede resultaten. Het beste voorbeeld voor mij is het principe dat door onze founding fathers werd gevolgd: alle mensen zijn gelijk geschapen! Het resultaat is een land dat meer goed heeft gedaan voor meer mensen dan welke georganiseerde regeringsvorm dan ook in de geschiedenis van de mens. Niet perfect, verre van dat! Maar dat ene idee is de hoeksteen geworden voor mensen uit elke natie. Miljoenen mensen zijn vandaag de dag vrij door principes die geweldige resultaten opleveren.



Historische principes van grootsheid

Mijn favoriete principes

- Maak mensen het middelpunt van je leven. Dit is misschien mijn favoriet.
- Ga voor het goede in plaats van voor de winst. De winst zal volgen.
- Leer en train. Elke keer dat je een individu intensief traint, verbeter je dramatisch hun vermogen om een taak consequent uit te voeren - aanzienlijk meer dan die mensen die slechts matig of af en toe getraind worden.

U.S. Navy SEALS

Het beste voorbeeld van onderwijs en training is de Navy Seals. Wanneer je mensen die op zo'n hoog niveau getraind zijn, in stressvolle situaties brengt, presteren ze 99 procent van de tijd consequent. Dus ik vroeg mezelf af: "Als ik deze principes neem en er het middelpunt van mijn eigen gedrag van maak, is het dan onvermijdelijk dat ik een geweldig resultaat krijg? Ja Natuurlijk!

Dus, op die dagen dat ik me afvraag: "Wow, wil ik dit echt nog doen? Dit is veel werk. Waarderen de mensen het? Dit is moeilijk... denk ik altijd terug aan het feit dat ik het zware werk heb gedaan. Ik ben er vol voor gegaan en door deze principes toe te passen is mijn leven vol en rijk. Deze ideeën leveren mij een geweldig resultaat op.

Ik ga dus nooit afwijken van deze principes. Historisch gezien hebben ze duurzaamheid, gelijkmatigheid, vreugde, tevredenheid en ja, winst opgeleverd. Een focus op anderen brengt mij plezier en geluk. Als ik niet gefocust was op het helpen van mensen, zou ik niet de rijke relaties hebben die ik heb met mensen over de hele wereld. Dat houdt me gemotiveerd. Wat mij motiveert is een historisch oeuvre dat schreeuwt dat deze principes en ideeën werken. Geef niet op!

Sam

Vraag 10- Sam uit Israël vroeg... "Ik heb net je video over 'Making Lean Stick' bekeken. Zoals altijd hou ik van de focus en de eenvoud van je boodschap. Maar ik stelde mezelf een hypothetische vraag. Van wat ik van jou en het boek begrijp, is de 2 Second Lean aanpak een paar jaar na de start van jou Lean reis ontwikkeld. Denk je dat als je was begonnen met de driestappenbenadering waarnaar je in de video verwijst (mensen leren om de verspilling te zien, hun leren op te lossen wat ze stoort, en voor-en-na-video's maken), je zo ver had kunnen komen als je hebt bereikt?

"Bijvoorbeeld, in hoofdstuk twee van je boek beschrijf je hoe je de insteltijd op je machine hebt teruggebracht van 45 minuten naar 5 minuten. Denk je dat als je was begonnen met de 2 Second Lean aanpak, je dat zou hebben kunnen doen?

"Of, met andere woorden, hoe ga je van het 2 Second Lean-concept, dat meer lokaal gericht lijkt te zijn, naar oplossingen die het hele

systeem van begin tot eind beïnvloedt? (Het is mogelijk dat ik het concept niet volledig begrijp, dus ik kan het verkeerd voorstellen als ik zeg dat het lokaal gericht is)".

Antwoord- Sam maakt een uitstekend punt. Met 2 Second Lean lijk ik gefocust op het maken van kleine verbeteringen en het lijkt erop dat ik geen voorstander ben van Kaizen evenementen. Toch, toen Brad en John voor het eerst naar onze faciliteit kwamen om ons te onderwijzen, gebruikten ze kaizen evenementen als de primaire methode om het doorvoeren van verbeteringen te stimuleren.

Ten eerste moet je weten dat de reden dat we bij FastCap zulke krachtige resultaten hebben, ligt in de 2 Second Lean-aanpak. Ik beloof je dan ook dat er meer is dan wat je op het eerste gezicht ziet, of ik heb niet alle processen achter de schermen, die gericht zijn op het grote geheel, de hele waardestroom, goed uitgelegd.

Mijn focus bij 2 Second Lean was om een eenvoudige strategie te ontwikkelen die mensen in staat zou stellen om een Lean cultuur op te bouwen en succesvol te zijn in het aan boord krijgen van iedereen. In de afgelopen elf jaar heb ik ontdekt dat het de kleine incrementele verbeteringen zijn die dat het beste doen en die in feite beter doen dan grote kaizenevenementen. Dit gezegd hebbende, betekent het niet dat kaizen evenementen geen waarde hebben; ze zijn gewoon niet mijn favoriete methode.

Global Lean

Ik beschouw dit als Global Lean, want uiteindelijk moet iedereen snappen dat het de bedoeling is om in alle processen klein of groot, verspilling te elimineren. We willen maximale waarde naar de klant laten stromen. Als je de eerste blik op een proces werpt, is het belangrijk dat je er globaal naar kijkt.

Je moet je niet alleen richten op het verwijderen van een kleine hoeveelheid verspilling van een bepaalde stap, want die stap kan op zichzelf al verspilling zijn. Je zou al de verspilling die je wilt uit een proces kunnen verwijderen, maar het is mogelijk dat het proces zelf geen waarde voor de klant oplevert. Dit zou een klassiek voorbeeld zijn van overbewerking.

Neem een stap terug en vraag jezelf af: "Wat proberen we hier voor de klant te doen? Welke waarde proberen we voor de klant te creëren?" Bekijk het eerst vanuit een globaal perspectief in

combinatie met het maken van kleine incrementele verbeteringen. Ik heb gefaald in mijn zoektocht om de dingen eenvoudig te maken door niet de juiste aandacht te geven aan het globale perspectief.

Verspilling halveren

Onze mensen hebben een wereldwijd perspectief, maar ik heb nooit gesproken hoe we dat cruciale onderdeel bereiken.

Elke dag leren we ons team een reeks principes die de kern van onze bedrijfsfilosofie vormen. Een van die principes is dat Toyota nooit probeert om de verspilling uit een proces te verwijderen, tenzij ze het in tweeën kunnen hakken. Op het eerste gezicht lijkt dit principe niet te kloppen met het concept van 2 Second Lean, maar in werkelijkheid sluit het perfect aan bij de werkelijkheid.

Ons team weet dat het doel is om een proces dat tien minuten duurt om te zetten in vijf minuten en dan de vijf minuten te nemen tot twee en een halve minuut. Ze zien het grote geheel en "de kwast die de verf aanbrengt" is de 2 seconden verbetering. De mechaniek van hoe ze daar komen wordt gedaan door middel van kleine incrementele verbeteringen.

Ons team weet ook te zoeken naar de grootste belemmering. Ze zijn getraind om te begrijpen dat de bottleneck - de grootste beperking van het werk in een bepaald proces - de beste plek is om verspilling te zien en te elimineren.

Ze weten ook dat ze zich moeten afvragen: " Levert de activiteit die ik doe waarde op voor de klant, of is het gewoon een proces dat is toegevoegd? Probeer ik verspilling te elimineren, ook al levert het proces geen waarde op? Ze begrijpen deze drie concepten heel goed. Ze begrijpen dat we niets willen doen tenzij we waarde leveren aan de klant.

Als we een plastic zak om een artikel heen doen, is er dan waarde voor de klant? Natuurlijk is het leuk om een plastic zak om een artikel heen te doen, maar is er wel waarde aan verbonden? Als er geen waarde in zit, gaan we niet proberen het proces te verbeteren door de grootte van de zak te verkleinen of een snellere manier te vinden om de zak aan te brengen. Als de zak geen waarde toevoegt voor de klant, is het een verspilling.

Een mooi voorbeeld hiervan is de verpakking van Apple-producten. Onlangs heb ik nog een iMac voor ons bedrijf gekocht. Ik was verrast toen ik de doos opende. Er was een kleine hoeveelheid verpakkingsmateriaal in verwerkt, minder dan de laatste keer dat ik er een kocht, zes maanden geleden. Ik merkte dat ze geen plastic zak om de computer zat. De computer was ingeklemd tussen twee stukken schuim met het netsnoer en een kleine handleiding. Dat was het. Ik was verbaasd er niet meer van de typische volumineuze hoeveelheden verpakking en afval was die bij de meeste producten op de huidige markt horen.

Apple heeft duidelijk begrepen dat de klant hier geen baat bij heeft. Ik voelde me uiteindelijk zelfs nog beter over het product toen ik zag hoe attent het verpakt was met zo weinig afval.

Het is noodzakelijk dat de werknemers de acht verspillingen kennen en kunnen zien. Het is noodzakelijk dat ze begrijpen dat het doel is om alles te halveren - niet alleen maar om kleine incrementele verbeteringen aan te brengen. De incrementele verbeteringen zijn de instrumenten die we gebruiken om alles te halveren. Toch kijken ze altijd naar het grote geheel als gevolg van het onderwijs en de training die we dagelijks in onze morning meeting geven.

Global Lean is een belangrijk concept dat ik misschien over het hoofd heb gezien of niet duidelijk genoeg heb geïdentificeerd in mijn vorige teksten, maar ik neem nu de tijd om het te verduidelijken. Het globale perspectief is net zo belangrijk als het 2 seconden perspectief. Beide werken samen om een succesvolle cultuur te produceren en waarde te laten stromen naar de klant.

Een andere manier waarop we bij FastCap een globaal beeld ontwikkelen, is door het geweldige dieet van kennis dat we dagelijks consumeren in ons onderwijs en onze trainingen. Boeken als The Toyota Way, 14 Principles of Operational Excellence en Art Byrne's boek The Lean Turnaround zijn slechts enkele voorbeelden van de vele boeken die we lezen om ons begrip van LEAN te verbeteren.

Onlangs, op mijn show The American Innovator, zei ik: "Ons doel is om alles gemakkelijk te maken, of om nul moeite te hoeven doen bij elke activiteit".

Een luisteraar, Shannon, schreef: "Wow! Dat maakt Lean zo tastbaar."

Het idee dat elke activiteit "zero struggle" moet hebben of "struggle-free" moet zijn betekent in Lean terminologie dat er geen.:

MURI = Last of worsteling
MURA = Ongelijkheid of variatie
MUDA = Verspilling die het resultaat is van een last die ongelijkheden of een gebrek aan doorstroming veroorzaakt, waardoor alles een worsteling wordt.

Als je geen last op je rug hebt, dan heb je gelijkmatigheid, wat de verspilling vermindert. Wanneer je de worstelingen wegneemt en de waarde naar de klant laat stromen. In lekentaal vat "zero struggle" het doel van Lean mooi samen en waarom het zo belangrijk is dat alles moet stromen.

Flow is precies wat 2 Second Lean levert aan de werkvloer. 2 Second Lean is de "Lean-aanpak" voor de implementatie van Lean. Lean draait om flow en gelijkmatigheid. Kaizen events, terwijl ze het vermogen hebben om positieve resultaten te produceren, zoals ze dat in de beginjaren bij Fastcap deden, bleken niet het beste model voor ons te zijn. In mijn ogen zijn kaizen events in wezen de toepassing van Lean principes. Ze introduceren geen stroom op de werkvloer; ze zijn van nature storend. Ze vereisen dat je een dag, een week of wat dan ook stopt, zodat iedereen zich kan concentreren op een bepaald gebied. Dit zorgt voor oneffenheden en zelfs voor een belasting van het systeem.

Ik denk dat de 2 Second Lean aanpak succesvol is, omdat het alleen maar vraagt om kleine verbeteringen op dagelijkse basis op een voorgeschreven tijdstip - het eerste wat je 's morgens doet voordat je met je normale productie begint. Daarbij introduceer je flow voor verbeteringen en introduceer je geen oneffenheden op de productievloer. 2 Second Lean is het Lean-principe dat op een gelijkmatige en consistente manier wordt toegepast, zodat continue verbetering door elke organisatie kan stromen.

Shannon schreef ook: "Waar het op neerkomt is dit: Lean is echt de gouden regel – wat gij niet wil dat u geschiet doe dat ook een ander niet."

Lean maakt van de persoon die het werk doet een real-time belangenbehartiger voor de klant. De klant kan niet op de werkvloer staan om ervoor te zorgen dat er waarde wordt geleverd, maar een goed getraind Lean-denkend teamlid is de ultieme

belangenbehartiger van de klant. Lean is het leveren van alleen maar toegevoegde waarde aan de klant. Als je de klant was, zou je dat dan willen. Als producent van wat dan ook, of het nu gaat om voedsel, elektronica, software, auto's of medische zorg, is je echte rol een eeuwigdurende belangenbehartiger op de werkvloer voor de klant. Als klant kan ik erg enthousiast zijn over het idee dat elke organisatie zich zo op het bedienen van mij richt.

Global Lean heeft vele facetten, maar de real-time, klantvriendelijke belangenbehartigers op de werkvloer zijn misschien wel het beste voorbeeld van Global Lean.

Ik heb zoveel geleerd als gevolg van de samenwerking met anderen. Ik probeer bewust krediet te geven, niet om krediet te krijgen. Het resultaat is een dynamische samenwerkingscultuur, waarin iedereen kan leren en verbeteren. Sam en Shannon, evenals duizenden anderen, hebben een diepgaand verschil gemaakt in het helpen begrijpen van de kracht van het zijn van een Lean denker.

Isaac, een andere luisteraar en grote Lean denker, stuurde onlangs deze e-mail na het kijken naar een Amerikaanse Innovator show, "Paul, de meeste volwassenen hebben het kinderlijke enthousiasme dat je hebt over het leven en de ontdekking verloren. Het is zo verfrissend om te zien hoe enthousiast je bent over het leven en het vooruitzicht op continu leren. Ik ben enthousiast over 2 Second Lean, Global Lean, SamenwerkingsLean, Belangenbehartiger Lean, Golden Rule Lean en durf ik te zeggen Kleuterschool Lean.

The One Thing:
Lean is the Golden Rule

Lean videos:

1. Interview with Hannah
https://youtu.be/JxmP5Nq15GI

2. Lean at Home 1
https://youtu.be/3F0R9iOH2_c

3. Lean at Home 2
https://youtu.be/zkIXuS2p6o0

Voor meer lesmateriaal ga je naar:
paulakers.net/2sl-15

Hoofdstuk 16

Lean is een buitenlandse taal

Vaak als ik voor een groep mensen spreek, zeg ik dingen die mensen een oncomfortabel kunnen geven. Ik spreek een zakelijke taal die vaak een soort vreemde taal lijkt. Hier zijn een paar van mijn favoriete woorden en wat ze voor mij betekenen.

Vertrouwen: de kunst van mensen wat laten verknallen.

Ik heb het over het vertrouwen van mijn mensen. Het is erg ongemakkelijk voor de meeste leiders om hun mensen te vertrouwen, omdat leiders de positie van leider innemen door alle antwoorden te hebben. Ze zijn leiders vanwege hun zakelijk inzicht, intelligentie en hun vermogen om dingen voor elkaar te krijgen. Ze huren mensen in om die activiteiten te ondersteunen, maar ze nodigen hen zelden uit om te innoveren als gelijken in het proces. Ze vertrouwen hun mensen zelden, waardoor ze een enorm potentieel verspillen.

Ik vertrouw mijn mensen en ik weet dat ze net als ik zullen falen. De meeste van mijn grote persoonlijke ontwikkelmomenten zijn voortgekomen uit mijn persoonlijk falen. Waarom zou ik mijn eigen mensen niet dezelfde kans geven en hen niet in staat stellen om te groeien en deze lessen op dezelfde manier als ikzelf te ervaren?

Vertrouwen is een belangrijk ingrediënt in het ontwikkelen van een Lean cultuur en is waarschijnlijk hetgeen wat mensen het meest ongemakkelijk laat voelen. Ze willen gewoon niet het risico nemen dat iemand het verknalt. Door anderen iets te laten verknallen kan er diepgaand en serieus worden geleerd, wat zich vertaalt in een voorwaartse impuls die de meeste bedrijven en organisaties hard nodig hebben. Leiders zijn op zoek naar de voorsprong, maar het ontgaat hen, omdat ze weigeren hun mensen te vertrouwen.

Fanatiek: het omarmen van historische, beproefde ideeën met emotie en onstuitbare vastberadenheid.

De meeste leiders denken dat je evenwichtig moet zijn en dat je nergens enthousiast over kunt worden. Ik ben over alles enthousiast, vooral over het leven zelf. Voor mij is fanatiek zijn cruciaal om een effectieve leider te zijn. Ik ben gek op het vasthouden aan de beproefde principes van het meedogenloos elimineren van verspilling en het laten groeien van mensen. Ik ben een fanaticus als

het gaat om Lean principes. Waarom? Omdat ze werken. Ze hebben altijd gewerkt en ze zullen blijven werken voor iedereen die ze met passie toepast. Het zijn de dingen waar de grootste bedrijven ter wereld op gebouwd zijn en dat is het waard om er een beetje fanatiek over te zijn.

Toyota, Harley Davidson, Porsche, Scania, Southwest Airlines en een hele hoop andere bedrijven hebben de principes van Lean thinking op een fanatieke manier toegepast - met een onophoudelijk nastreven van beproefde principes - en hebben verbazingwekkende resultaten opgeleverd. Voor deze bedrijven is Lean niet alleen maar een of andere methodiek of een tool in de gereedschapskist. Het is een onderscheidende strategie die in alles wat ze doen volledig wordt toegepast.

Teruggeven: de daad van het eren van anderen

Een van de meest krachtige concepten om een effectieve Lean leider te worden is het vermogen om anderen met de eer de laten strijken. Het begint bij de top, en het wordt voorgedaan aan de top en het moet aanwezig zijn als het meest strategische idee dat een leider heeft. Wanneer de topleider het voor doet, zullen anderen hetzelfde doen. Het is door anderen te eren dat mensen de grootste sceptici van Lean er ook in zullen gaan geloven. Het aannemen van eer voor dingen stoot mensen af en onderdrukt een samenwerkingscultuur. Anderen eren is magisch en staat bovenaan de vocabulairelijst van effectief Lean leiderschap.

Menselijkheid: het herkennen van de begaafdheid van anderen

Lean gaat vooral over mensen. We zijn bezig met het veranderen en verbeteren van de mensheid. In de kern gaat het bij Lean om niets anders dan het onderwijzen, trainen, verfijnen, verbeteren en laten groeien van mensen. Lean is geen mechanisch systeem om verspilling te elimineren. Het is een methode om mensen van gedachten te doen veranderen over de manier waarop ze werk zien. Werk is nobel daarom moeten we de mensen die het doen zich laten ontwikkelen.

Gedurfd: het routinematige geloof in het schijnbaar onmogelijke...

Lean denkers zijn onverschrokken. We zijn hier om de wereld te veranderen. We zijn hier niet om goede, gezonde bedrijven te creëren. Het doel van elke Lean leider is veel meer dan alleen het opbouwen van stabiele winstgetallen. Wij zien Lean als een manier

van denken die de kwaliteit van het leven van mensen aanzienlijk kan verbeteren. We zijn hier om dat te laten gebeuren, en ondertussen, de wereld te veranderen.

Kata: het werkritme

We houden van routines die topkwaliteit opbouwen. Kata is een Japans woord dat simpelweg routine betekent. De routines die we inzetten als Lean denkers zijn de 'morning meeting' en de 2 seconden dagelijkse verbetering. De 'morning meeting' zorgt voor een duidelijke communicatie tussen alle teamleden. De dagelijkse 2 seconden verbetering is de drum beat voor een levendige Lean cultuur.

Winst: het resultaat van topkwaliteit

Misschien is een van de meest controversiële concepten waar ik op aandring wel dat we hier niet zijn om geld te verdienen. Winst en geld zijn een bijproduct van een effectieve Lean cultuur. We zijn hier in de eerste plaats om de kwaliteit van het leven van de klant te verbeteren. Intern zijn we hier om onze mensen te laten groeien. Als we dit allebei op een hoog niveau doen, zijn we winstgevend. Winst is echter niet de reden om Lean te doen en het is ook niet de reden dat een bedrijf bestaat. Als ik je zou vertellen hoe vaak ik bedrijven heb gezien die failliet zijn gegaan, met goede producten en bekwame mensen, zou geschokt zijn. Uiteindelijk komt het probleem voort uit het leiderschap dat zich richt op winst en zichzelf, en vergeten de reden waarom het bedrijf überhaupt bestaat. Haal je gedachten van de cijfers af, concentreer je op je klant, je mensen en het bedienen van anderen, en je zult verbaasd zijn hoe al het andere zal uitpakken.

THE ONE THING:
GEEF JIJ ANDEREN ERKENNIG?

Voor meer lesmateriaal ga je naar:
paulakers.net/2sl-16

Hoofdstuk 17

Het organiseren van verspilling

Op een recente reis naar Europa had ik een Vraag en Antwoord sessie met een zeer bedachtzame groep Lean bankiers van Tatra Banka, de Slowaakse dochteronderneming van de in Wenen gevestigde Raiffeisen Bank International. De vragen die zij stelden waren uitzonderlijk, dus leek het me een goed idee om een hoofdstuk te wijden aan het beantwoorden van hun vragen en te praten over hun opmerkelijke manier van werken met Lean. Ik had van bankiers niet verwacht dat ze een levendige Lean-cultuur zouden kunnen ontwikkelen. Raiffeisen is groot in Oost-Europa – ze zijn actief in zeventien landen en hebben meer dan 60.000 werknemers. Alleen al de omvang van het bedrijf zou een uitdaging zijn als je probeert de bedrijfscultuur te veranderen naar het Lean-denken.

Lean bankiers

Het bankwezen is geen maakindustrie, niet dat het ertoe doet, maar het is zeker niet het epicentrum van Lean. Laten we eerlijk zijn, bankiers kunnen stijf en inflexibel zijn en niet al te vriendelijk, maar niet bij Raiffeisen.

In mijn twaalf jaar durende Lean-reis heb ik nog nooit een groep mensen ontmoet die zo in vuur en vlam staat. Ze hebben een "alles of niets, we gaan dit fixen" mentaliteit. Daarnaast zijn ze leuk, creatief en zeer vooruitstrevend in hun interpretatie van hoe Lean werkt. Voor hun Lean-kampioenen en Lean-navigators is Lean geen starre business tool. Lean is een platform voor creativiteit, innovatie en veel humor. Hier zijn drie voorbeelden van Raiffeisen's Lean-denkers aan het werk.

Bij aankomst op hun Lean-forum hoorde ik over een avondevenement op een van de boten op de Donau. Na de borrel en het diner werden Leanne en ik op de hoogte gebracht van een teambuildingsoefening. Natalia, een bestuurslid van de bank, fluisterde: "Je zult niet geloven wat ze gaan doen. Ze gaan zich laten aankleden met verspilling, ze gaan kleding maken van het afval dat we hebben ingezameld. Elk team zal een individu in 'verspilling' moeten kleden. Laten we eens

kijken hoe creatief ze kunnen zijn."

Verspillings verkleedpartij

Ik dacht, "Wow! Dat klinkt interessant, maar zal het werken? "Nou, na ongeveer een uur werken met grote ijver door alle teams, werd de catwalk geopend en begon de verspillingsoptocht.

De een na de andere deelnemer, droeg de verspilling die wij allemaal kennen - plastic flessen, kranten, bubbeltjesplastic, karton, enz. Het was zo'n beetje het grappigste wat ik ooit heb gezien en het illustreerde zo duidelijk hoeveel afval er bestaat en hoe gemakkelijk het is om het over het hoofd te zien. Het bekleden van een persoon met afval brengt het concept van verspillen echt tot leven.

Ik heb een video gemaakt omdat ik de presentatie zo krachtig vond. Het heet The Lean Catwalk. Dit is een mooi voorbeeld van hoe een bank haar mensen leert creatief na te denken over het zien van verspilling en tegelijkertijd plezier te hebben.

Een tweede voorbeeld is Captain Bob en zijn drie kornuiten. De volgende dag hadden ze Lean breakout sessies voor alle Lean groepen uit zeventien verschillende landen. Eén van de breakoutgroepen was ongelooflijk. Er was Captain Bob, en de drie kornuiten die hij met een touw had vastgebonden. Elke kornuit had een op maat gemaakt shirt dat zijn soort verspilling aanduidde.

Kapitein Bob & 3 stuurlieden

Er was kornuit variatie, met een haak aan zijn arm. Hij schreeuwde met de stem van een piraat: "Ik steel uw winst en uw klanten!"

En er was kornuit inflexibiliteit die schreeuwde: "Ik zal je winstgevendheid stelen. Ik ben inflexibel. De behoeften van je klanten zijn niet belangrijk. Ik zal ervoor zorgen dat uw klanten niet terugkomen."

De laatste kornuit had een hemd waarop stond: "Kapitein van de volle zee." Dit was Kapitein Verspilling.

Bind de verspilling vast

Alle drie de kornuiten typeren de kenmerken van niet-Lean denkers. Kapitein Bob had ze gevangen genomen en hun invloed op zijn schip beperkt. Het spotten met inconsequentie en stijfheid toonde met grote duidelijkheid aan wat de snelste manier is om je klanten, zaken en winst te verliezen. Het is duidelijk dat Raiffeisen's Lean denkers een goed begrip hebben van wat Lean denken teweeg kan brengen in een organisatie en ze communiceerden het op een leuke en onvergetelijke manier.

De lean guru

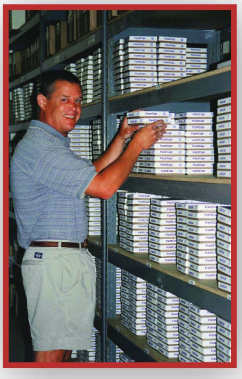
Het derde voorbeeld is misschien wel het grappigste van allemaal. Een van de andere landen had een swami in een wit gewaad met een laken om zijn hoofd. Ze noemden hem "De Lean Guru". Een meisje luidde een bel en zei: "kom de Lean Guru al je Lean vragen stellen". En natuurlijk zat er een mooi jong meisje op zijn schoot. Mensen kwamen naar de Swami en stelden vragen als: "Hoe pas ik Lean toe in deze situatie?"

Het enige wat ik kan zeggen is dat deze mensen weten hoe ze plezier moeten hebben. Ik heb genoten van zowel de visualisatie als de humor in het relevant en leuk maken van Lean. Raiffeisen begrijpt dat Lean niet alleen iets is wat je doet. Lean is een strategie die is opgebouwd rond een sterke cultuur van Lean-denken die de waarde effectief naar de klant kan laten stromen.

Petra

Toen het tijd voor mij was om te spreken, was een van de punten die ik naar voren bracht dat Lean niet gaat over georganiseerd zijn, omdat mijn bedrijf al georganiseerd was voordat ik een Lean-denker werd. Ik had een prachtige faciliteit en was het ultieme voorbeeld van hoe een georganiseerde faciliteit eruit zou moeten zien. Ik begreep de 8 verspillingen niet en mijn fabriek was een mooi voorbeeld van overproductie en is dat nog steeds in meer of mindere mate. Ik had effectief "georganiseerde verspilling". Toen ik de groep vroeg of er iets was wat ik zei dat misschien een beetje schokkend of interessant was, stak Petra haar hand op en zei: "Ja, dit hele gebeuren over georganiseerd zijn en dat het niet echt Lean is."

Ik antwoordde: "Je kunt verspilling organiseren". En toen keek ik naar de dia die ik net had laten zien van mijn schappen gevuld met voorraad - perfect gepolijst, glanzend en voorspelbaar, goed gelabeld



Organized waste

en goede visuele controles - alle elementen van Lean. Maar helaas, de voorraad was verspilling. Het was een voorbeeld van overproductie, en overproductie is waar alle verspilling begint. Ik had de verspilling efficiënt georganiseerd!

Dus, als je overproduceert zoals ik deed voordat ik Lean begreep, en dat doe ik eerlijk gezegd nog steeds, dan maakt het niet uit hoe goed georganiseerd het is, je hebt nog steeds georganiseerde verspilling. Ik denk dat dit voor Petra een openbaring was, omdat veel Lean denkers veel tijd besteden aan het perfect organiseren van alles. Ik weet dat ik daar schuldig aan ben, maar we moeten ons realiseren dat het organiseren van iets niet wijst op Lean zijn. Lean is het elimineren van verspilling of niet-waarde toevoegende activiteit. Alles wat geen waarde toevoegt voor de klant is verspilling. De klant wil het product. Ze willen niet voor mij betalen om het te maken, te vervoeren, op een plank te zetten, te beheren, het gebouw te voorzien van stroom en verwarming om het op te slaan, de schappen te verlichten en dan te betalen voor al mijn medewerkers om op en neer te gaan en de voorraad een keer per maand te tellen. Dat is totale verspilling. Georganiseerd... maar, totale verspilling.

De titel van mijn toespraak was "Lean is Simple". Aan het einde van de toespraak stelde één van de deelnemers mij een fantastische vraag: "Wat is de belangrijkste Lean verbetering die je ooit hebt gemaakt?"

Ik dacht, "Wow! Niemand heeft me dat ooit gevraagd." Ik moest even pauzeren en nadenken, omdat we zoveel grote Lean verbeteringen hebben doorgevoerd. De topverbetering was toen we overstapten van het doen van kaizen evenementen naar het maken van 2 seconden verbeteringen. Het was op dat moment dat ik iedereen zover kreeg mee te doen.

Dat deden we door mensen gewoon te vragen wat hen stoort, naar elk van hun werkgebieden te kijken en te vragen: "Is alles perfect? Je zou niets willen veranderen? Er moet toch iets zijn dat je stoort?" Mensen op dit niveau laten nadenken over wat hen stoort en dan de moeite nemen om het te verbeteren of te repareren - hoe klein de verbetering ook is - was de belangrijkste verbetering die ik heb gemaakt.

Voorafgaand aan 2 Second Lean, vereiste Lean dat ik kaizen evenementen organiseerde. Iemand moest een evenement

organiseren, een kaizenkrant en een aantal andere kaizen tools beheren. Maar toen ik eenvoudigweg zei: "Stop met je te storen". Los op wat je stoort en maak een 2 seconden verbetering," dat was de game changer voor FastCap.

Waar zit mijn verspilling

Toen steeds meer mensen hun handen in de lucht staken, hoorde ik een ander meisje zeggen: "Overal waar ik ga, zie ik verspilling". Het maakt niet uit of ik een hotdog koop in de straten van Praag of in een conferentiecentrum als dit, ik zie verspilling. En dat is heel belangrijk geweest voor mijn succes. Ik zie overal verspilling. Ik heb mijn ogen getraind om het te zien." Deze jonge vrouw stak haar hand op en stelde een van de beste vragen. In plaats van naar mij te wijzen, vroeg ze: "Waar zie je de verspilling bij ons?"

Dit is een voorbeeld van een volwassen Lean cultuur. Ze zijn comfortabel genoeg om me te kunnen vragen waar ik hun verspilling zie. Als ik spreek neem ik meestal vijf of zes Mini iPoles en Super Mounts mee, een van de producten die ik heb ontwikkeld om Lean films te maken, en ik geef ze aan mensen die mij geweldige vragen stellen. Vanzelfsprekend heb ik haar er meteen een gegeven. En ik vroeg het publiek: "Waarom heb ik ervoor gekozen om de Mini iPoles en Super Mounts te geven voor deze vraag, boven alle andere vragen die mij vanavond zijn gesteld? Ze antwoordde met typische Raiffeisen-humor, "Omdat Ik mooi ben." Er ontstond een hartelijk gelach. Er waren nogal wat andere antwoorden, maar uiteindelijk begreep iemand het. "Het is omdat ze zich concentreerde op zichzelf en haar eigen problemen."

Lean filming

Precies! Dit is een van de moeilijkste dingen voor elke cultuur om te doen. Het teken van een volwassen cultuur is dat je je op je gemak voelt bij het stellen van de vragen: "Wat moet ik verbeteren? Waar is mijn verspilling? Wat zie je?"

Ik denk dat dit een veelzeggende vraag is. Nu ik nadenk over het succes dat FastCap heeft gehad met de implementatie van 2 Second Lean en het opbouwen van een Lean-cultuur, denk ik dat een van de belangrijkste dingen onze meedogenloze bereidheid is geweest om onze klanten te vragen waar we tekortschieten en hoe we kunnen

verbeteren. We vragen dat zowel aan onze klanten als intern aan elkaar. We worden niet bedreigd door iemand die zegt: "Weet je, ik denk dat er misschien een betere manier is om dat te doen." of "Bob, weet je zeker dat je daar een Lean-methodologie toepast?" En negen van de tien keer is er geen verdediging, alleen maar een drang om te verbeteren. Dit is een duidelijke mijlpaal in het opbouwen van een Lean cultuur. En in de Q & A-sessie deed deze jongedame fantastisch werk door na te denken over hoe we met z'n allen moeten omgaan met verbetering.

Cornerstone Christian School kids

Vergeet niet, dat het hier gaat over mensen die bij een bank werken. Dit is niet de plek waar je zo'n vooruitziende blik zou verwachten in het Lean denken. Vervolgens werd mij gevraagd, "Hoe leer je een zesjarige Lean?" Ik dacht dat dit weer een goede vraag was.

De volgende dia ging toevallig over de kinderen van de Cornerstone Christian School en hoe ze voor-en-na-video's hadden gemaakt van hun Lean verbeteringen. Ik liet de video zien en zei: "Het is heel eenvoudig. Je laat kinderen een probleem zien, en dan laat je ze een oplossing bedenken en moedigt ze aan om voor-en-na-video's te maken. Als je dat doet wordt de Lean-ervaring leuk en relevant. Dit is hoe je een zesjarige Lean principes leert - maak het relevant en leuk!

Katie

Een van mijn favoriete verbeteringen is van de zesjarige Katie Bailey. Katie had een probleem om 's morgens op tijd bij de schoolbus te komen. Haar vader, een Lean denker, stelde voor om te stoppen en de vraag te stellen: "Wat is de oorzaak van het probleem dat je te laat komt?"

"Nou, papa, in de ochtend kan ik mijn rugzak meestal niet vinden."

"Waarom kun je je rugzak niet vinden?"

"Omdat ik hem altijd ergens laat liggen en ik vergeet waar ik hem heb gelaten."

"Waarom zoeken we geen vaste plek om je rugzak op te bergen zodat hij altijd op dezelfde plek staat, als je hem zoekt?"

Dus, al snel was Katie begonnen met denken en ze heeft een specifieke plaats bepaald waar haar rugzak elke avond voor het slapen naartoe gaat. Nu, 's morgens als ze wakker wordt, maakt ze zich klaar, poetst haar tanden, gaat naar de plek waar haar rugzak staat, pakt haar rugzak op en is niet meer te laat voor school.

Zo leer je een zesjarige Lean denken. Laat ze het probleem oplossen en geef ze eigenaarschap over de oplossing. Stel vragen, laat ze hun problemen oplossen en maak het leuk en zinvol.

Kunt je jezelf voorstellen wat voor soort leider, werknemer of bedrijfseigenaar Katie Bailey zal zijn als ze opgroeit? Al op jonge leeftijd leert ze problemen op te lossen en verspilling te elimineren door alles voortdurend te verbeteren.

De volgende opmerking is echter één van mijn favorieten. Ik sluit dit hoofdstuk af met deze opmerking. Ik vraag de mensen in het publiek: "Hoe voelt Lean aan of hoe voel je jezelf over Lean?" Niet iedereen staat honderd procent achter de Lean manier van denken.

Lucia

Lucia, een jonge vrouw achter in de zaal, stak haar hand op. "Lean zorgt ervoor dat je lacht zelfs op het werk."

Mijn antwoord was: "Waarom voel je je zo?"

"Omdat Lean mijn leven makkelijker maakt. Lean maakt mijn leven gelukkiger. Lean maakt me zelfverzekerder. Lean maakt me de eigenaar van mijn toekomst." Wie kan Lean beter uitdrukken dan dat?

Lean is verkeerd begrepen als de methodologie van het wegnemen van banen, het steriel maken van dingen met weinig of geen creativiteit. Lean is juist het tegenovergestelde. Zelden, als het al ooit gebeurt, neemt het een enkele baan weg. Het creëert grenzeloze mogelijkheden en continue werkgelegenheid, creëert de mogelijkheid voor lange dienstverbanden voor werknemers met zich mee en zorgt voor persoonlijke groei voor nieuwe mensen die in het bedrijf worden binnengehaald. Zo werkt het bij FastCap.

Mijn antwoord was: "Als je een Lean-denker bent, ben je een gewild handelsproduct." Ik durf te zeggen, "Waar Lucia ook gaat, als ze een sterke Lean-denker blijft, zal elke organisatie haar en andere Lean-denkers herkennen als een onbetaalbare aanwinst."Deze Q & A sessie bij Raiffeisen Banka was een van de beste die ik ooit heb

gehad. Het was een van de meest betrokken groepen mensen die ik ooit ben tegengekomen. Ze maakten het leuk, ze maakten Lean relevant en ze waren niet bang om moeilijke vragen te stellen en na te denken over hun eigen acties. Bovenal is het leiderschap bij Raiffeisen opmerkelijk, je weet wie je bent...Geweldig gedaan! Petje af!

THE ONE THING:
LEAN MAAKT JOU DE EIGENAAR VAN JE TOEKOMST.

Lean videos:

1. **Katie's Bookbag**
https://youtu.be/Ip66VBZsZqI

2. **Kindergarten Lean**
https://youtu.be/e8G0QOWUS_Q

3. **Waste Runway**
https://youtu.be/VBE94oKH5Vc

Voor meer lesmateriaal ga je naar:
paulakers.net/2sl-17

Hoofdstuk 18

De ware kracht van Lean

We hebben een principe in ons bedrijf dat simpelweg stelt: "Er zijn twee soorten mensen in de wereld: de 'gever' en de 'nemer'". Ons doel zou moeten zijn, om alle nemers uit ons leven te elimineren, zo snel en zo furieus als we kunnen, en een diepe gever te zijn voor de hele mensheid.
Een andere manier om het te zeggen is: "Er zijn twee soorten mensen in de wereld, gelukkige mensen die gericht zijn op het geluk van anderen en mensen die ongelukkig zijn omdat ze gericht zijn op hun eigen geluk - de gever en de nemer".

Het is een diepgaand concept dat ik in de loop van mijn leven echt onder de knie heb gekregen en dat het verschil heeft gemaakt in mijn gedrag in elke situatie. Ik onderhandel niet over het voordeel. Ik denk in termen van het creëren van een win-win met de nadruk op het helpen van anderen. Ik heb ervaren dat elke keer als ik me als een dienaar gedraag, het leven beter wordt, en als ik zoek naar wat er voor mij in zit, wordt het leven onaangenaam. Bij het toepassen van dit principe op Lean, heb ik ontdekt dat dit ook zo is. De ware kracht van Lean ontstaat wanneer je begint met teruggeven.

We hebben een Lean organisatie opgericht die zich in de eerste plaats richt op:

1. Dien en lever waarde aan onze klanten
2. Onze mensen intern laten groeien en volledig ontwikkelen
3. Teruggeven aan de gemeenschap en het ondernemersklimaat versterken.

Met deze drie activiteiten zal de kwaliteit van het leven van de mensen over de hele wereld worden verbeterd, daar worden we blij van!

Bij FastCap is onze Lean activiteit niet gericht op winst. We geven het merendeel van de boeken die we drukken weg. We geven het audiobestand van dit boek geregeld weg. We geven het digitale bestand regelmatig weg. We geven gratis rondleidingen door ons bedrijf, dat kost ons veel tijd en middelen. Hierdoor worden onze mensen verheven en verbeteren we het leven van anderen. Onze mensen hebben het gevoel dat ze een bijdrage leveren. Ze voelen

zich positief over zichzelf en over hun vermogen om een verschil te maken. We creëren een omgeving waarin mensen op een hoger niveau werken dan traditioneel in een organisatie wordt verwacht. We hebben ons bedrijf gemaakt tot een bedrijf waar alles draait om geven en teruggeven.Wanneer een organisatie een Lean-cultuur wil incorporeren of opbouwen, is dat een behoorlijke opgave. Als het bedrijf begint met het onderwijzen, trainen en faciliteren van Lean werkwijzen buiten de organisatie, wordt die opgave nog verder vergroot. Dat is wanneer we voor het eerst de ware kracht van Lean ervaren. Ongeveer zes of zeven jaar geleden zijn we begonnen met het laten rondtoeren van mensen door onze kleine, smerige faciliteit die van boven naar beneden gebreken vertoonde. Elke keer als iemand onze faciliteit bezocht, leerden we meer over onze eigen verspilling en onze eigen tekortkomingen en werden we ons bewust van meer mogelijkheden om te verbeteren wat we aan het doen waren. Daarbij hielpen we niet alleen de mensen die de faciliteit bezochten, maar kregen we ook het voordeel van een nieuwe blik op onze activiteiten. Tot op de dag van vandaag blijven we dat doen en we doen het met intensiteit en doelgerichtheid, omdat we weten dat de ware kracht van Lean zich laat zien als je begint met het teruggeven.

Geef een rondleiding en geef terug

The One Thing:
GEVEN IS BELANGRIJKER DAN ONTVANGEN

Lean videos:

1. Amazon Team Review What They Learned on the FastCap Tour
https://youtu.be/0uZ-D9EJmCA

2. FastCap Lean Tour
https://youtu.be/EqtKKkastWk

Voor meer lesmateriaal ga je naar:
paulakers.net/2sl-18

Hoofdstuk 19

90% is Verspilling

Wat een duizelingwekkende uitspraak! De meeste mensen zeggen: "Echt niet, Paul, ik ben erg productief!"
Dan zeg ik: "Jij en ik zijn zeer productief in het produceren van activiteiten zonder toegevoegde waarde."
Sinds het begin der tijden streeft de mens ernaar om productiever te zijn. Denk maar aan alle grote innovaties zoals het wiel, de windmolen, de stoommachine, de auto en het vliegtuig. Het zit in ons DNA om te verbeteren, maar de manier waarop we verbeteren en de processen die we inzetten, kunnen ook zeer efficiënte verspillingsgeneratoren zijn.
In de Lean wereld is er iets wat we het spaghettidiagram noemen. Een eenvoudige Lean-oefening zou zijn om het bewegingspatroon van een bepaald persoon in kaart te brengen om een alledaagse taak uit te voeren, zoals het leegmaken van de vaatwasser. De meesten van ons zijn geschokt door de hoeveelheid niet waardetoevoegende activiteit (lopen, reiken, het openen en sluiten van deurtjes etc.) in vergelijking met de toegevoegde waarde activiteit (het pakken van de vaat en het in de kasten en lades stoppen). De werkelijke toegevoegde waarde in de meeste processen is enkele milliseconde ten opzichte van al de verspilling in het proces.

Spaghettidiagram

Hetzelfde geldt voor een persoon die met een computer werkt die het grootste deel van zijn of haar tijd spendeert aan het klikken op de computermuis en het zoeken naar documenten, in plaats van waarde toe te voegen en iets te veranderen en te verbeteren. Ik ben me bewust van de verspilling en zie vaak tien e-mails die door mij en mijn medewerkers worden uitgewisseld, terwijl er hooguit één of twee echt nodig zijn.

Computer mensen.

Negentig procent van alles wat jij en ik elke dag doen is verspilling. Dat is gewoon een statistische realiteit.
De mens heeft een natuurlijk vermogen om te creëren, te ontwikkelen en te verbeteren. Het is echter essentieel dat we dit vermogen ten volste ontwikkelen en benutten. We zijn probleemoplossers in onze essentie, in het eigenlijke ontwerp van de manier waarop we zijn gemaakt. Maar vaker niet dan wel benutten we dit aangeboren potentieel, omdat we geen goed proces hebben om het te benutten. We zijn geen mieren die maar doen wat we altijd deden (met onze handen een tunnel graven). Wij als mensen hebben de capaciteit om te vragen: "Hoe kan ik het beter doen?" en we bouwen een graafmachine.De sleutel is het creëren van een strategie, een weloverwogenheid, een methodologie die dat door God gegeven genie aanboort. Misschien is dat de reden waarom ik zo gepassioneerd ben over Lean, omdat het precies dat doet. Het is een systeem dat het genie aanboort dat God ons allemaal heeft gegeven bij de schepping van de mensheid.
Misschien wel het krachtigste verhaal dat ik kan gebruiken om de hoeveelheid verspilling in processen en de effectiviteit van een Lean strategie te illustreren, is het verhaal van onze grafische ontwerpafdeling. Ik moet toegeven dat ik het nooit gemakkelijk heb gevonden om met grafisch ontwerpers te werken. Ze zijn meer geneigd tot de artistieke kant en missen vaak een natuurlijke voorliefde voor procesverbeteringen.
Op een gegeven moment hadden we twee fulltime grafisch ontwerpers en hadden we altijd een achterstand in het werk. Toen ik met hen ging werken, merkte ik dat er te veel bestanden werden geopend en gesloten, en dat er werd gezocht naar bestanden en gekopieerd. Ik kon niet begrijpen hoe dit proces zo ingewikkeld kon zijn. Als ik ze erover ondervroeg, antwoordden ze dat het gewoon de manier is waarop grafisch ontwerp werkt. Ik wist dat het drastisch kon worden verbeterd. Ongeacht hoeveel ik hen ook leerde over Lean en hen aanspoorde om het proces te verbeteren, ik slaagde er niet in om de belangrijke procesverbeteringen door te voeren.
Uiteindelijk was mijn frustratie te groot voor een van de ontwerpers en stopte ze ermee. Ja, dit is een voorbeeld van Paul die een slechte leider is... Ik heb nooit gezegd dat ik perfect was! De tweede moest worden ontslagen. In plaats van iemand van buitenaf in te huren, heb ik Graham van de werkvloer gehaald. Hij was een zelf opgeleide grafisch ontwerper die op de werkvloer had gewerkt en veel 2 seconden verbeteringen had aangebracht - en dat was een uitzonderlijke prestatie. Vergeet niet dat hij geen formeel opgeleide grafisch ontwerper was.

In een paar weken tijd was hij in staat om de nodige vaardigheden te leren, uit te zoeken waar de bestanden waren opgeslagen en de achterstand in te halen. Uiteindelijk had ik iemand die Lean toepaste op de grafische afdeling en nu waren we niet alleen ingelopen, maar had hij een fulltimebaan voor twee personen omgetoverd tot een baan voor één persoon met tijd over. Vandaag de dag zijn de meeste klussen binnen een uur klaar. Hij is meedogenloos in het verbeteren van de prestaties. Ik kan me niet herinneren dat ik hem voor het laatst heb moeten vragen om een verbetering door te voeren, omdat hij bij elke muisklik de Lean-principes toepast. Hij doet niet alleen de ontwerpwerkzaamheden van twee mensen, maar helpt ook dagelijks op drie andere belangrijke afdelingen.

Dit illustreert hoe 90 procent van wat we doen verspilling is. Er zijn eindeloze mogelijkheden om verspilling te elimineren en waarde te laten stromen naar onze interne en externe klanten.

THE ONE THING:
LEAN IS EEN SYSTEEM DAT DE GENIALITEIT AANBOORT DIE GOD IN ONS ALLEN HEEFT INGEBOUWD.

Lean videos:

1. How to see waste
https://youtu.be/5waluwZiF4Y?t=266

2. Lean Dishwasher
https://youtu.be/QT67y5Y84eY

Voor meer lesmateriaal ga je naar:
paulakers.net/2sl-19

Hoofdstuk 20

Lean Supersterren

Ik krijg elke keer weer te horen van mid-level managers... "Mijn baas snapt het niet en wil mijn inspanningen niet ondersteunen." Mijn antwoord is altijd hetzelfde: "richt je op jezelf, ontwikkel je eigen invloedssfeer en wees meedogenloos over continue verbetering in je leven. Als je deze aanpak kiest, zal je niet alleen in korte tijd gepromoveerd worden, maar je zal uiteindelijk ook de leider zijn van je organisatie of van een andere organisatie die de kracht van echt Lean leiderschap begrijpt."

Lean leiderschap is niet een beetje anders dan normaal leiderschap, het is fundamenteel anders. Typische leiders maken zich zorgen over zichzelf en hun positie en status. Lean leiders denken altijd aan de mensen waarvoor ze verantwoordelijk zijn en hoe ze iedereen kunnen onderwijzen, trainen laten verbeteren en beter kunnen laten functioneren. Dit is dienend leiderschap op het hoogste niveau. Het is zeldzaam en een gewilde eigenschap.

Op bijna regelmatige basis wordt mij gevraagd of ik Lean leiders ken die een baan willen hebben om een grote organisatie te managen en te runnen. Helaas is het antwoord bijna altijd nee. Ziet u, ik heb honderden Green en Black Belt gecertificeerde Lean beoefenaars ontmoet, maar weinigen van hen hebben het vermogen om mensen te inspireren tot grootsheid. Vandaag werd mij opnieuw gevraagd of ik iemand kende die ik zou aanraden om in een positie van Lean leiderschap in een grote onderneming te stappen. Ik antwoordde terug dat ik maar aan één persoon kon denken met de kwalificaties voor de baan. Zijn naam is Bruce. Hieronder staat Bruce's antwoord aan mij en het is de essentie van dit hoofdstuk. Als je Lean leiderschap "snapt" ben je 'de bom', een zeldzaam ras, en de sky is de limit.

Hi Paul,

Bedankt dat je aan mij denkt voor deze positie. Ik ben zeer vereerd! Het klinkt als een geweldig bedrijf.

Net als jij, ben ik ook terughoudend om iemand aan te bevelen TENZIJ die persoon een echte Lean superster is. Ik ken verschillende Lean-beoefenaars, maar eerlijk gezegd zijn er maar heel weinig die de dynamische, innemende persoonlijkheid hebben

die je nodig hebt om een groep werknemers te inspireren en te prikkelen om een culturele overgang naar Lean te omarmen. Ik vind het onethisch om een Lean beoefenaar aan te bevelen, alleen maar omdat ze een vriend of een partner zijn.

Ik ken maar één persoon waarvan ik denk dat die uitblinkt in deze positie, maar zoals je zou verwachten, wordt hij goed betaald (ca. €200K per jaar) en houdt hij echt van zijn baan en zijn leven in Mississippi.

Sorry dat ik geen goede lead kan geven.

-Bruce

Ik heb Bruce aanbevolen voor de job, niet omdat hij mij grafieken en tabellen van statische gegevens liet zien over al hun Lean successen. Hij probeerde me niet te imponeren met Lean termen of Japanse concepten. Hij heeft me niet alle bedrijven die hij onder zijn grote Leiderschap heeft getransformeerd voorgehouden. Ik ontmoette Bruce bij een lezing die ik gaf. Hij kwam om te leren, ook al had hij 15 jaar meer ervaring dan ik. Hij zat aan een tafel op de eerste rij met 5 of 6 van zijn mensen en ze glimlachten allemaal; vreselijk enthousiast over Lean! Ze waren gelukkig omdat hun cultuur, niet hun Lean tools en termen, centraal stond in hun succes. Dit is hoe ik Lean succes meet. Ik heb nog nooit een echte Lean cultuur gezien die interessante statistieken en grafieken liet zien om mij te overtuigen van hun succes, maar ik heb wel veel statistieken en grafieken bij bedrijven gezien maar geen cultuur. Wees een Lean superster; en je zult geliefd zijn en gecompenseerd worden boven je stoutste verwachtingen.

Als ik iemand ga aannemen, kijk ik altijd naar het karakter en geef ik later les om vaardigheden aan te leren. Ik kan iedereen leren om het werk te doen, maar karakter is een zeldzaam goed. Ik heb onlangs een nieuwe manier ontwikkeld om mensen te screenen die geïnteresseerd zijn in het werken voor Fastcap. Ik vraag hen om mij het volgende te sturen een snelle 2 tot 3 minuten durende video waarin ze me over zichzelf vertellen. Je kunt veel leren van hoe mensen op dit verzoek reageren. Alle Lean supersterren hebben daar geen problemen mee, ze zeggen dat ze het nog nooit eerder hebben gedaan, maar dat ze het wel zullen uitzoeken en het meteen doorsturen. Anderen aarzelen en komen met redenen waarom ze het niet willen doen. Deze eenvoudige opdracht onthult zoveel over mensen. Daarnaast kun je veel meer mensen ontmoeten, zodat je efficiëntere beslissingen kunt nemen over potentiële nieuwe teamleden.

Hieronder staat een voorbeeld van de video cv die ik heb gemaakt om te laten zien hoe makkelijk het is om dit te maken op je iPhone. De tweede video cv is van Graham, een van onze supersterren die verhuist naar de omgeving van Denver. Hoewel ik het jammer vind dat we Graham verliezen, ga ik er alles aan doen om hem te helpen een fenomenaal bedrijf te vinden waar hij een enorme impact kan blijven hebben vanwege zijn diepe begrip van hoe je een Lean cultuur kunt opbouwen.

Nogmaals, het gebruik van video is een krachtig hulpmiddel dat jou onderscheidt van alle anderen. Ze zeggen dat als je de aandacht van iemand wilt trekken, je opmerkelijk moet zijn. Dingen doen op de oude manier is niet opmerkelijk. Het sturen van een video-cv is op zijn minst zeer interessant en voor de meeste mensen opmerkelijk. Leren communiceren op deze gewaagde en interessante manier maakt je een superster en dat is geen slechte positie om in te zitten.

THE ONE THING:
SUPERSTERREN HOUDEN VAN MENSEN EN INSPIREREN HEN

Lean videos:

Paul's Example of a Video Resume
https://youtu.be/bF7rOuBQDok

Graham's All-Star Video Resume
https://youtu.be/g0-3oeq981Q

Voor meer lesmateriaal ga je naar:
paulakers.net/2sl-20

Hoofdstuk 21

Geef Lean een vliegende start

De meeste mensen verwerpen "simpel" omdat het hen in het gezicht slaat als ze weigeren actie te ondernemen. Als je iets ingewikkelder maakt, vertraagt het de actie, vertroebelt het de weg voorwaarts en zal het de helderste geesten vertroebelen.

Dit zijn mijn top 11 stappen om elke Lean cultuur te superchargeren, in de volgorde van belangrijkheid. Als je cultuur, energie en kracht mist, ga dan terug naar stap 1 en herhaal dit tot je kernfusie ervaart.

1 - De CEO of directeur moet Lean persoonlijk omarmen en niet delegeren aan het team om te implementeren.

2 - Regelmatig samenkomen als een team, bij voorkeur één keer per dag, om kwesties aan te pakken, te praten over verbeteringen, problemen en Lean principes aan te leren. Het Nederlands elftal zou ook het WK voetbal niet kunnen winnen zonder regelmatig samen te komen om te praten en te leren over de strategie en tactiek die tijdens de wedstrijden toegepast moet worden. Bij FastCap behandelen we elke dag alsof we het WK voetbal spelen. Op deze manier winnen we de harten en hoofden van onze klanten en verbeteren we de prestaties van het team.

3 - Leer en leer de 8 vormen van verspilling. Iedereen in het bedrijf moet ze uit het hoofd kennen zonder een afkorting uit het hoofd te leren. Ze moeten het weten en begrijpen. Verspilling begint altijd met overproductie, dan transport, dan voorraad, dan is er een defect, dan moet je het defect repareren, waardoor de verspilling van overbewerking en beweging ontstaat, terwijl de klant wacht en je het door God gegeven vermogen van je personeel verspilt om verbeteringen aan te brengen en de wereld te veranderen.

4 - Maak eenvoudige voor en na video's van al je verbeteringen. Start een YouTube-kanaal en het concept zal zich als een lopend vuurtje door uw organisatie verspreiden. Houd het eenvoudig. De video moet worden gemaakt met uw smartphone. Koop geen camera-apparatuur of dure software. Het is belangrijk dat je het meteen doet als je het potentieel voor een verbetering ziet. Spaar het werk niet op!

5 - Wijs nooit naar iemand anders en zeg, "moet je al hun verspilling eens zien." Wijs altijd naar jezelf. Je hebt genoeg verspilling in je eigen leven voor 10 levens! Ik kan je niet vertellen hoe vaak leidinggevenden naar me toe komen nadat ik heb gesproken en heb om hun beklag te doen over de verspilling van anderen in hun bedrijf. Ik kijk ze gewoon in de ogen en zeg, "het probleem ben jij". Dit begint en eindigt met jou. Stop met me te vertellen hoe je alle anderen moet veranderen. Het probleem ben jij. Geef leiding en mensen zullen volgen; wijs en mensen zullen weglopen."

6 - Kan je niets vinden om te verbeteren? Los gewoon op wat je stoort. Verbeter alles waar je mee worstelt. Alles wat niet vloeit is een gemakkelijke kans om te verbeteren. Ik kan 10 onhandige processen vinden in het eerste uur dat ik met wie dan ook, inclusief mijzelf, doorbreng.

7 - Waar zou je moeten beginnen? Hoe moet je deze potentiële verbeteringen vinden? Zoek naar een plek waar het werk is gestopt. Het werk mag nooit stoppen, het moet altijd vloeien. Als het stopt, is er verspilling.

8 - Heb ik iemand nodig om me te helpen? Moet ik een consultant inhuren voor het implementeren van de cultuur? Het antwoord is nee! Als je een consultant inhuurt, is je afhankelijkheid van iemand anders gegarandeerd. Een Lean denker worden is gemakkelijk, ondanks wat iemand je vertelt. Als je dit voor jezelf leert, zal het diep ingebed zijn in de manier waarop je over alles denkt. Alle consultants zijn niet slecht. In feite zijn veel van hen zijn erg goed en deskundig. De meeste consultants worden misbruikt. Huur nooit een consultant in om Lean naar uw organisatie te brengen. Huur een consultant in om een levendige cultuur te tweaken en te verbeteren. Als een consultant je naar de vergaderzaal brengt, wijs ze dan de deur en ren heel hard weg bij deze persoon! Het werk is waar het gedaan wordt: op kantoor of op de werkvloer, niet in een vergaderzaal.

9 - Probeer nooit om je familie en vrienden Lean te laten doen. Doe het zelf en doe het goed en je zult een magneet worden voor elke nadenkende persoon op de planeet. Daarom is stap 1 zo belangrijk. Zie de video aan het einde van dit hoofdstuk.

10 - Wat als ik niet de topleider ben in mijn organisatie? Hoe kan ik verandering bei'nvloeden en een Lean cultuur opbouwen? Ongeacht de plaats waar je in het leven staat, ieder mens heeft invloed op iets of iemand. Bouw Lean in die invloedssfeer en je wordt in korte tijd verheven tot de topleider.

11 - Zoek nooit naar de complexe oplossing om een probleem op te lossen. Ga altijd op zoek naar de eenvoudige en elegante oplossing. Gebruikje hoofd, nietje portemonnee!

THE ONE THING:
LEAN IS PLEZIER. ALS JE GEEN PLEZIER HEBT. DAN MIS JE HET TOETJE VAN HET LEVEN.

Lean videos:

Weekend Lean
https://youtu.be/gHInhjea61w

Voor meer lesmateriaal ga je naar:
paulakers.net/2sl-21

Hoofdstuk 22

Video's die een Lean cultuur in vuur en vlam zetten

Dit hoofdstuk gaat over hoe je Lean intern moet verkopen. We hebben letterlijk duizenden bedrijven over de hele wereld het 2 seconden Lean model laten implementeren door Lean simpel en leuk te maken. De vraag is nu hoe je een leuke cultuur in vuur en vlam kunt zetten? De reden waarom zoveel bedrijven zoveel geluk hebben gehad met het implementeren van Lean is omdat ze bewust bezig zijn geweest met het implementeren van Lean. Ze hebben een consistent patroon van dagelijkse routines ontwikkeld:

- 3s-en
- 2 seconden verbeteringen
- Een morning meeting
- Het maken van voor en na video's

Ik ben nu in meer dan 50 landen geweest. Door te reizen kan ik allerlei soorten organisaties zien. Door deze ervaring kan ik kleine verbeteringen zien die een groot verschil kunnen maken in mijn bedrijf en in andere organisaties. Ik zag een organisatie die meer dan 2000 verbeteringsvideo's heeft gemaakt, maar het aantal views op deze video's was niet zo hoog als ik dacht dat het zou moeten zijn. Het waren geweldige video's, de medewerkers produceerden ze met veel energie en creativiteit, maar het hele team had ze niet gezien en mijn natuurlijke gedachte was, wat een verspilling! Iedereen zou deze video's moeten zien, ze zijn fantastisch. Ik stelde daar een aantal vragen; Is er een georganiseerde manier waarop jullie deze informatie kunnen verspreiden? Is er een weloverwogen manier waarop mensen al deze geweldige video's kunnen bekijken om ideeën op te doen?

Bij FastCap hebben we Lean toegepast op alles wat we doen, vooral op onze marketing. Een keer per week sturen we een "2 second lean" nieuwsbrief naar mensen over de hele wereld om alle coole verbeteringen te laten zien die mensen aan het maken zijn.

Lean Nieuwsbrief

Eén keer per week sturen we een product e-mail, zodat onze klanten alle nieuwe innovaties kunnen zien die we voortdurend op de markt brengen. De

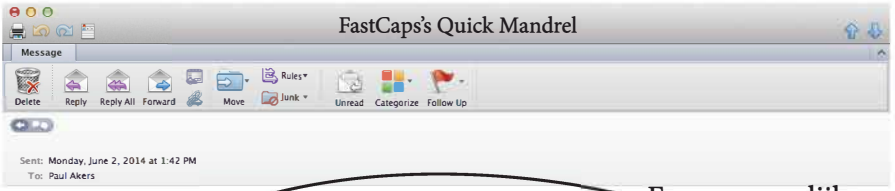
resultaten zijn niet minder dan verbazingwekkend. Het mooiste is dat het eenvoudig te doen is, omdat we sjablonen hebben gemaakt voor deze e-mail nieuwsbrieven en ze vervolgens alleen nog maar hoeven te worden verstuurd naar de toegewezen distributielijst.

Ik vroeg me af waarom elk bedrijf zijn eigen 2 seconden Lean verbeteringsvideo's niet doelbewust naar zijn interne medewerkers stuurt. Ik ben begonnen met het voorstel aan organisaties om wekelijks een e-mail te sturen met de geweldige video's die door hun team worden geproduceerd naar de rest van de medewerkers. Zoals je zou verwachten, zijn de resultaten fantastisch.

De sleutel voor het schrijven van deze e-mailberichten is:

- Eenvoudig
- Zeer weinig woorden.
- Zichtbare videolink om op te klikken
- Persoonlijk: laat ze altijd richten aan de persoon die de e-mail ontvangt, d.w.z. Hoi Paul.
- Stel indien mogelijk altijd een vraag. "Kun je geloven dat Bob zoveel tijd heeft gespaard? Kijk naar de video hieronder en zie hoe hij het gedaan heeft."

Dit is een doelbewuste aanpak. Op de volgende pagina vindt je een voorbeeld van onze Lean nieuwsbrief. Voel je vrij om alles wat je wilt te kopiëren. Het resultaat zal een Lean-cultuur in vuur en vlam zijn!

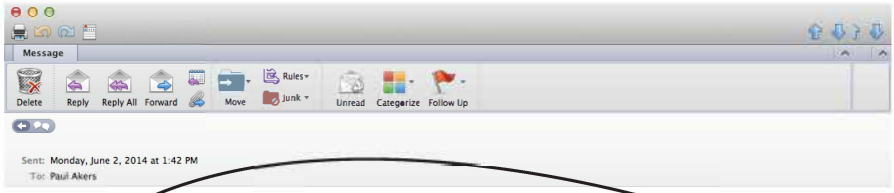


Hey Bob,
Want to lock and quicly release your hole saw? Watch this Video
Enjoy, Paul (paul@fastcap.com)

- Een persoonlijke groet van de eigenaar.
- Altijd een vraag
- - Directe e-mail link voor de klant om te antwoorden

- Simpele promoties
- Veel afbeeldingen
- Lichte tekst
- Visuele link met video

Copyright © 2014 FastCap, All rights reserved.
Unsubscribe from this list | Update subscription preferences | View email in your browser.



Hey Bob,
What's in your pen cup??
Enjoy, Paul (paul@fastcap.com)

- Een persoonlijke groet van de eigenaar.
- Altijd een vraag
- - Directe e-mail link voor de klant om te antwoorden

- Visuele link met video

Copyright © 2014 FastCap, All rights reserved.
Unsubscribe from this list | Update subscription preferences | View email in your browser.

The One Thing:
BENT U MARKETING LEAN?

Voor meer lesmateriaal gaat u naar:
paulakers.net/2sl-22

Hoofdstuk 23

Our New HOME!
Building for the future

Na jaren van geduld en plannen zijn we eindelijk klaar met onze 4.645 vierkante meter grote Lean tempel, onze nieuwe fabriek in Ferndale, Washington. Elk detail is ontworpen met de medewerkers en klanten in het achterhoofd. Ik droomde er al jaren van om een ultramodern gebouw neer te zetten, maar door de economische terugval van 2008 werd het bouwproject in de ijskast gezet. Dankzij Extreme Lean zijn we blijven groeien. Het bouwproject werd begin 2013 hervat en aan het eind van 2013 zijn we er ingetrokken. Ons nieuwe gebouw zit vol met Lean-innovaties. Eén van de belangrijkste Lean-principes, respect voor mensen, is overal waar je kijkt te zien. De faciliteit heeft 110 ramen voor natuurlijk licht, automatische Ledverlichting, straalkachels, Big Ass Fans™, en een geïntegreerd Bose™-geluidssysteem. Elke dag voelt als een lekkere zomerse dag!

We hebben ook een top-of-the-line keuken

Chef's Keuken

gebouwd voor gebruik door onze medewerkers. Met de beste kwaliteit apparaten en kastjes voelen onze mensen zich gerespecteerd en gewaardeerd. Je ruikt vaak dat er iets gebakken wordt als je langsloopt.

Onze houtbewerkers roots zijn duidelijk op het moment dat je door de deur loopt. Prachtige zichtbare balken en grenenhouten afwerking strekken zich uit over het hele gebouw. De 110 vierkante meter grote houtwerkplaats is onze speeltuin en je vindt er altijd wel iemand. De badkamers van FastCap zijn altijd onze trots geweest, dus toen het tijd werd om deze te ontwerpen voor de nieuwe faciliteit, hebben we kosten nog moeite gespaard. In ons oude gebouw moesten de mensen beweging verspillen door naar vijf verschillende badkamers te lopen. Die badkamers waren vaak bezet, pas als we daar aankwamen konden we zien of dat zo was. Om deze verspilling te elimineren, bouwden we de nieuwe toiletruimte op één locatie in het pand waar meerdere toiletten beschikbaar zijn. Dit elimineerde te veel beweging door naar verschillende locaties te moeten lopen.

Zagerij - Onze Speeltuin

De badkamer - onze trots en vreugde

We hebben ook een lichtsysteem geïnstalleerd om mensen te waarschuwen wanneer een toilet bezet is. Omdat de verlichting overal in het gebouw zichtbaar is, kunnen mensen gemakkelijk zien wanneer er toiletten beschikbaar komen. Deze twee verbeteringen van Lean hebben ons elke dag uren verspilde beweging bespaard.

Badkamerlampen

Volledig privé badkamerhokjes

Geen muren

We hebben het nieuwe gebouw niet alleen de best mogelijke plek om te werken gemaakt, maar we hebben het ook zo ontworpen dat al het werk er vlot doorheen kan lopen. Er zijn geen muren in het gebouw, behalve de toiletruimte, de houtbewerkingsafdeling en een kleine vergader- en serverruimte. Dit geeft ons absolute flexibiliteit bij het ontwerpen van de workflow en stelt ons ook in staat om ons aan te passen aan eventuele toekomstige behoeften.

Engineering & Productie Cellen op wielen

De faciliteit is ook ontworpen om gemakkelijk schoon te maken en te onderhouden. In plaats van tapijt, tegels en betonvloeren hebben we overal gepolijst beton gebruikt. Dit stelt ons in staat om reinigingsprocessen en benodigdheden te standaardiseren. Nu is het schoonmaken van het pand leuk, snel en gemakkelijk.

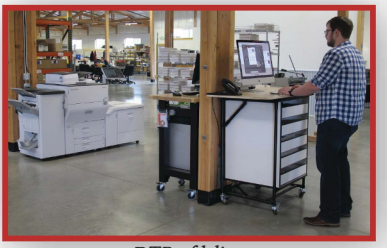
Elke werkplek en productiecel in het gebouw staat op wielen. Dit stelt ons in staat ons aan te passen aan elke situatie waar ons werk om vraagt. Als we de productie dichter bij de verzending moeten brengen, kunnen we dat in enkele minuten doen in plaats van in dagen. Alles, van engineering tot productie en het hoofdkantoor, is mobiel en modulair.

Een volledig stepstation.

Onze mensen bewegen zich ook op wielen! Omdat ons nieuwe gebouw zoveel groter is dan onze vorige vestiging, moesten we een manier vinden om ons efficiënt te verplaatsen. Met onze vloot van met korven uitgeruste Razor® stepjes kunnen we in minder dan 30 seconden van de ene kant van het gebouw naar de andere kant komen.

Stand Up kantoor

Al onze kantoren zijn voorzien van sta-op-bureaus. Omdat er geen muren zijn, is het gemakkelijk om overleg te plegen en op de hoote te blijven van wat er speelt. De bureaus zijn gerangschikt in kwadranten die de samenwerking bevorderen en je zult vaak mensen zien die samenkomen om projecten aan te pakken en vragen te beantwoorden. Er zijn geen mogelijkheden om verspilling te laten cumuleren in dit kantoor!



DTP-afdeling

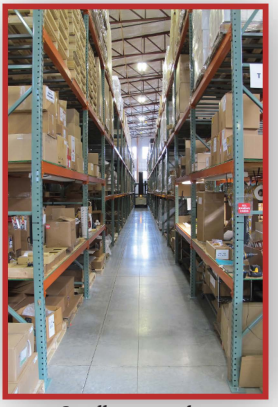
De DTP-afdeling staat midden op de vloer, waardoor het gemakkelijk is om verpakkingen en marketingmateriaal 'on the fly' te verwisselen als dat nodig is.

De meeste van onze werkplekken zijn gemaakt van ons FastPipe-systeem, een systeem van stalen buizen en connectoren. Omdat we gebruik maken van standaard bouwmaterialen, kunnen we elk station aanpassen aan onze behoeften. Het stelt ons ook in staat om modulaire karren, tafels en stations te bouwen die eenvoudig te dupliceren en aan te passen zijn. Als de werkplek niet langer nodig is, kunnen we de materialen recyclen en er iets anders van maken. We kunnen de behoeften van onze klanten vooropstellen en sneller betere producten leveren, tegen lagere kosten omdat we niet getrouwd zijn met dure of vaste werkstations.

Gestandaardiseerde karren en stations

Ons bestelstation

De voorraadstellingen zijn ingericht met 170 centimeter brede gangpaden, waardoor we onze inventaris kunnen opslaan in de helft van de ruimte van conventionele stellingen. Dankzij de ingebouwde geleidingssystemen kan de vorkheftruck veilig op volle snelheid werken. Aan het einde van elke voorraadstelling bevinden zich de productiecellen voor alle producten in het gangpad. Dit maakt het mogelijk om van de voorraad ruwe materialen



Smalle gangpaden

naar de eindproducten te laten stromen voordat de voorraad het gangpad verlaat.

Alle Lean-verbeteringen die tijdens het ontwerp en de bouw zijn doorgevoerd, hebben geleid tot enorme productiviteitsstijgingen over de hele linie. We brengen de hoogste kwaliteitsproducten voort die we ooit hebben geproduceerd en ons volume is toegenomen, terwijl ons werk nog makkelijker en leuker is geworden. Dit alles dankzij Lean! Wil je meer zien? Bekijk dan hieronder onze videotour! Hier is een reactie van één van onze enthousiaste fans:

"Ik wilde alleen maar zeggen dat ik een paar video's heb bekeken over jullie nieuwe gebouw en het is verbazingwekkend. Jij en je team doen fenomenaal werk! Ik weet dat je nooit klaar bent, maar je werk blijft inspireren. Zorg ervoor dat jouw team weet dat de inspanningen die je elke dag in het proces steekt, mensen hier in Pennsylvania inspireren. Ik weet dat het recept voor succes een uitstekend leiderschap en een uitstekend team vereist. Jullie maken me trots op Amerikaanse Productie en op wat er in dit land kan worden gedaan. Ga door met het uitstekende werk. Jullie zijn een rolmodel voor mij!"

Shawn Bruto

Engineering & Materials ManagerViking Plastics

The One Thing:
Bouw het in en het is moeilijk te veranderen

Lean videos:

1. Take a Lean Tour with Paul!
https://youtu.be/jYby_HczyDA

2. FastCap Lean Tour 2.0
https://youtu.be/EqtKKkastWk

3. Building New FastCap Facility
https://youtu.be/meqGK3VN2XE

4. FastCap's New Facility Concrete Pour
https://youtu.be/hZlBcHkV27k

Voor meer lesmateriaal ga je naar:
paulakers.net/2sl-23

Hoofdstuk 24

Laten we een rondleiding doen

Elke dag krijg ik ongeveer drie spreek- en/of tour verzoeken. We doen nu 24 tours per jaar en de eisen zijn bewust streng om iedereen die niet serieus is over het bouwen van een Lean cultuur te ontmoedigen. We leren niet hoe we Lean moeten doen, maar hoe we een Lean cultuur moeten opbouwen. Met zoveel vraag om te leren, moesten we een Lean manier bedenken om heel veel mensen te bereiken. Ik nam mijn videocamera en Razor scooter en bracht 4 uur van mijn tijd door met het produceren van een videotour. Geen professionele videoproductieploeg, alleen ik, mijn mensen, een Sony PJ 790 videocamera en mijn Mac met Final Cut Pro. Het was eenvoudig, snel en gemakkelijk, maar het is niet perfect! Perfectie is voor mensen die je alle redenen willen vertellen waarom ze het niet voor elkaar krijgen. Deze video is ontworpen om je een overzicht te geven van de manier waarop we denken. We hebben bijna 1000 video's (met meer dan 1 miljoen gecombineerde weergaven) die gratis online te vinden zijn en ingaan op alle details van elk Lean onderwerp.

Er zijn zoveel bedrijven over de hele wereld die fantastisch bezig zijn met het opbouwen van een Lean cultuur. Dit jaar heb ik de leiders van die bedrijven geïnterviewd op de MAPP-conferentie in Indiana. Je vindt het “Lean Roundtable Interview” aan het eind van dit hoofdstuk.

6 Lean cultuur bouwende bedrijven

Walters&Wolfe	Californië
Xylem Design	Colorado
Klime-EzeeGroot	Brittannië
YelloTools	Duitsland
VikingPlastic	Pennsylvania
Omni Duct	Californië

Eisen voor deelnamen aan een rondleiding bij FastCap

- De CEO moet aanwezig zijn. We begrijpen dat sommige organisaties enorm groot zijn en het is niet waarschijnlijk dat de CEO de tour zou bijwonen, maar je moet weten dat we bedrijven met 70.000 werknemers wereldwijd hebben gehad en dat de president, evenals de bestuursleden, de

rondleidingen vele malen hebben bijgewoond. We hebben uitzonderingen gemaakt op deze bepaling, maar alleen als we ervan overtuigd zijn dat de aanwezige leider de kracht heeft om met succes een Lean-cultuur op te bouwen.
- De aanwezigen moeten dit boek, 2 Second Lean, lezen.
- De deelnemers moeten minstens 10 van onze Lean video's op voorhand bekijken. Zorg ervoor dat je jouw cultuur en bedrijf in 1 jaar tijd transformeert naar een Lean model.
- Maak 50 verbeteringsvideo's (voor/na) in het eerste jaar. Zet een publiek YouTube-kanaal op om wat je leert (Lean-video's) te delen met de wereld.
- Laat andere bedrijven jouw bedrijf binnen 1 jaar na uw FastCap tour bezoek (pay it forward!)
- Het eerste wat je gaat doen tijdens de tour is onze badkamers schoonmaken. Dit leert je nederigheid, en demonstreert effectieve processen... twee van de hoekstenen van Lean.

Als je aan bovenstaande criteria kunt voldoen, zijn dit de details voor de rondleiding:

- E-mail mij de namen van de aanwezigen.
- We werken in een fabriek, dus warme kleren op koude dagen worden aangemoedigd; onze fabriek is meestal rond de 17 graden.
- Ik raad je aan de volgende 8 video's te bekijken, zodat je een goed referentiepunt hebt om het maximale uit u bezoek te halen. Je kunt ook onze 2 Second Lean website bezoeken waar je nog veel meer video's en hulpmiddelen vindt die je kunt gebruiken als trainingshulpmiddelen voor uw team. Uw organisatie wordt sterk aangemoedigd om deel te nemen aan de Lean Hub. Ga naar paulakers.net/Lean-hub!

Waarom FastCap Lean rondleidingen geeft

- We hebben zoveel profijt gehad van het leren van de Toyota Productie Systeem. Dit is onze manier van teruggeven.
- We willen dat anderen dezelfde voordelen ervaren die wij hebben ervaren bij het bouwen van een sterk zakelijk klimaat in Amerika.
- Toyota leerde ons openlijk hun 50 jaar ervaring gratis, dus we betalen het vooruit en doen hetzelfde.
- Onze mensen worden beter in Lean als we het leren aan anderen.

- Onze mensen voelen zich zeer beloond en tevreden als anderen dat willen zien en ervaren wat we doen om een Lean cultuur op te bouwen.

Verwachtingen die FastCap heeft van mensen die deelnemen aan een rondleiding

- De aanwezigen moeten komen met een duidelijk doel van wat ze willen bereiken.
- Terwijl je leert en Lean implementeert, verwachten wij dat je dit vooruitbetaald door anderen binnen een jaar na uw bezoek aan FastCap les te geven.
- De tour is niet voor de nieuwsgierigen - het is voor mensen die serieus Lean willen leren en zich hebben gecommitteerd om datgene wat ze leren op te pakken en te implementeren.
- De rondleiding moet worden bijgewoond door senior leiders (eigenaren, presidenten, COO, etc.) Anderen zijn welkom om mee te doen.
- Alle deelnemers moeten zich inzetten voor Lean binnen hun functie.

Aan de slag nadat je een rondleiding hebt bijgewoond

- Ten eerste, Lean is gemakkelijk. Benader het met deze instelling en het zal je lukken.
- Stop met het maken van excuses waarom je het niet kunt. Als je excuses maakt, zul je nooit leren of Lean ervaren. Verander jezelf, verander je familie, verander je straat, verander je stad en verander de wereld.
- Ervaar een Lean cultuur door Lean bedrijven te bezoeken. Maak deel uit van de Lean-familie van bedrijven. Maak kennis met elkaar. We zijn hier allemaal om elkaar te helpen.
- Ervaar het eerst, zie de voordelen met je eigen ogen, dan
- Beginnen te lezen en te leren.
- Bekijk alle Lean video's die FastCap aanbiedt en gebruik ze als trainingshulpmiddel in uw bedrijf.
- Lees The Toyota Way.
- Schrijf je in en luister naar wekelijkse uitzendingen, The American Innovator en 2 Second Lean. Alle voorbije shows zijn beschikbaar op iTunes als podcast en op de website.

Onthoud, Lean is een eindeloze reis. Ik hoop dat jij net zoveel van je Lean reis gaat genieten als ik van de mijne heb genoten. Het leven is een avontuur!

THE ONE THING:
LEER NIET LEAN. LEER HOE JE EEN LEAN CULTUUR OPBOUWT.

Lean videos:

FastCap's Lean Video Library
https://www.fastcap.com/content/lean-videos

MAPP Roundtable Interview
https://youtu.be/E9Na_YMKdvE

Meer video's op de volgende pagina

Walters & Wolf: Where's Shop B?
https://youtu.be/XTaFuteazO0

Xylem Design: Factory Tour
https://youtu.be/6IUywb_O2KU

Klime-Ezee: Lean Journey
https://youtu.be/EH8hKjskD7s

Omniduct: Lean Blog
https://youtu.be/OzBXPDnk65Y

Viking Plastics: Lean Journey
https://youtu.be/3d04Dq8UY4E

Weekly Broadcast Sign-up
https://paulakers.net/subscribe

Voor meer lesmateriaal ga je naar:
paulakers.net/2sl-24

Lesmateriaal

Lean in een notendop

LEARN TO SEE LEAN

Lean in een notendop

1. Voortdurende verbetering komt van “repareren wat je dwars zit” elke dag!
2. 2. Lean draait om het elimineren van de 8 dodelijke verspillingen.
    - Overproductie
    - Transport
    - Inventarisatie
    - Herwerken van defecten
    - Over verwerking
    - Beweging
    - Klanten wachten
    - Ongebruikte Medewerker Genie
3. Verspilling wordt geelimineerd door voortdurende verbetering.

Belangrijke Lean principes

1. Lean thinkers moedigen de creativiteit van anderen aan en hebben respect voor mensen.
2. Lean thinkers bezitten geen ideeen; het is altijd een teamprestatie.
3. Lean thinkers zeggen minstens 2 keer per dag dat ze ongelijk hebben.
4. Verbeteringen zijn eindeloos want verspilling is als zwaartekracht.
5. 90% van a Iles wat je doet is verspilling.
6. Kijk nooit naar de verspilling van anderen; je zult altijd genoeg van je eigen hebben!
7. Lean gaat niet over snel werken, maar over vlot werken.

7 magische Bullets om een Lean Cultuur op te bouwen

1. Onderwijzen en opleiden van mensen.
2. De 2 seconden verbetering elke dag van iedereen.
3. Dagelijkse ochtend 3S: Vegen, Sorteren en Standaardiseren.
4. Start een dagelijkse ochtendvergadering.
5. Begin uw Lean reis op het toilet.
6. Begin uw Lean reis langzaam.
7. Begin nooit aan uw Lean reis voordat u er 1000% zeker van bent dat het de juiste richting voor u is. Als u begint voordat u dit begrepen heeft, zult u falen.

De resultaten van het opbouwen van een Lean-cultuur

1. Operationele uitmuntendheid
2. Laag verlooP.
3. Behoud van klanten
4. Consistente verlaging van de kosten
5. Consistente verhoging van de kwaliteit
6. Voortdurende innovatie
7. Een leuke plek om te werken

LEAN WORKS

Lean Morning Meeting Document

Morning Meeting Agenda

- 7:30-7:55 Leader preps for the meeting
- 7:55 Leader Announces over intercom and walkie-talkie 5 minutes until morning meeting
- 8:00 Good morning FastCap!
- 8:01 Announce tomorrow's Meeting Leader
- 8:02 Sales Numbers
- 8:03 Mistakes and discussion
- 8:10 Raving Fans
- 8:15 Product Review
- 8:20 Improvement
- 8:25 FastCap Principles
- 8:30 History and Enrichment
- 8:35 Constitution
- 8:40 Stretching
- 8:45 Back to Work

Note:

1. The times are approximate. Our morning meeting generally takes 30 minutes, but can take up to an hour depending on subjects and issues of the day.
2. We have the morning meeting every morning. We do not miss it. It is the most important way we build our culture. In the beginning, our morning meetings were only 5 minutes long. We recommend that you start the same way and make it sustainable.
3. Constant review and testing of the material you cover is critical for retention.
4. We are often asked if we have new employee orientation. The answer is "No." The morning meeting provides daily orientation and is infinitely more effective.

Leader: Our goal is for people to rave about our company. This is where emails and letter are read out loud to recognize our team for exceptional service.

Raving Fans

Examples of how FastCap blows people away!!

Example Letters

1. "Hi Kenzie! I want you to know that I am very grateful for what you did for me. You provided such friendly customer service and went the extra mile. Please forward this message to your supervisor. I want to extend a compliment to an excellent employee!"
   Thanks, Lisa

2. "Hi Paul! Thank you for opening up your doors and letting us in for the Learn to See Lean Tour. Being able to see what you do is encouraging and impressive. I have seen my fair share of "World Class" companies over the years and your company by far has been one of the best…hands down.
   We are considering ourselves lucky to be able to tour with you and Jon in Japan. Please convey our group's big "Thank you" to your employees. Their passion for continuous improvement and working together slapped me in the face the minute we walked in the door. Kudos!"
   Jack Louie

3. "Hi FastCap! I just wanted to thank you for all your support. I am proud to be selling your line, the name is like selling Kleenex… the name is so recognized. Your staff does an excellent job and is very helpful and customer driven."
   Thanks, Roger York

4. "Hi Jenny! Geez, you make it hard to stay mad. You (and FastCap) have provided absolutely outstanding customer service. I received the HOD's today – TODAY, the day after our last communication. Before I opened my little handyman business, I spent decades providing and managing customer support operations in the computer industry. I would have LOVED to have had an employee like you.
   Thanks for restoring my faith in (at least one) American business."
   Don Meyers

5. "Hi Clint! Thank you for escorting me through your facility today for our annual safety audit. As usual, your facility stands front and center in tidiness. Your record keeping is impeccable and always up-to-date, and all the personnel are always aware of each others' presence and safety awareness. My rating gives you an A-. It is rare for me to hand out A's."
   Frank Enriquez

Leader: Every day review one of our products so that our team is well-trained with hands-on information.

Product Review

The leader should be prepared to do the following:

1. Refer to the catalog to find the next product to be reviewed.
2. Go to our website and queue up the product video (when available).
3. Get the product to explain and pass around a sample.
4. Talk to Paul/Mike/Andrey/Jon about any additional technical info and additional demonstration for the group.
5. Encourage questions about the product and test for comprehension.
6. Cross off the product in the catalog.

Leader: Check with Andrey and queue up the most recent improvement video that has been made.

Improvements

Leader calls on 6 people everyday about their current morning improvement.

Every day we focus on an improvement that has been made. Because everyone is required to make one 2 second improvement a day, it is easy to showcase and celebrate one improvement every day. We take the improvements that are the most compelling and actually produce short videos showing the problem and improvement. These videos are then posted on our website under Lean Improvements.

The concept of reviewing an improvement every day comes from the idea that if you want to make a culture stick you must do the following 3 things:

- Create an expectation: Our expectation is that everyone makes a 2 second improvement everyday.
- Inspect the expectation: This is done in the first hour of every day during the Morning Improvement walk where we inspect the improvements that every team member is making.
- Reinforce the expectation: This is done by showing everyone videos of the improvements being made on a daily basis. Note: in the beginning we reviewed improvements by walking from department to department. This method may be effective for smaller companies, however as we grew it was more effective to make videos of the improvements and show them in the morning meeting.

Leader: Read one principle and discuss with group the meaning and how to apply it at work and home.

FastCap's 22 Principles

1) What is the purpose of FastCap? **Grow People**.
2) FastCap is always looking for a way to make things… **Safety, Quality, Simpler, Faster.**
3) Winston Churchill said these words… **"Action This Day".**
4) When we walk away from something we… **"Leave It Better Than You Found It".**
5) Our job title is… **Process Engineer**.
6) Everything of value comes after… **Much hard work**.
7) Our goal each day is to make one… **2 second improvement**.
8) The most powerful word in the human language is… **A Person's Name.**
9) Enjoy your day to the fullest by… **Doing the Hard thing First.**
10) If we want to know what the real issue is, we must… **Ask why 5 times**.
11) When there is a problem, we should always… **Go and See**.
12) What must we do if we want to understand our actions? **Hansei** (reflect).
13) Real learning comes when you ask… **Questions.**
14) What did Bob Taylor say? **Responsible for things and people.**
15) "I'll trade all the intelligence in the world for someone with…**vision**".
16) Toyota never attempts to improve anything unless they can… **Cut the waste in half.**
17) **Hold each other accountable.** Hold each other accountable.
18) Your success at FastCap will be determined by the fact that you are… **Never Satisfied.**
19) Toyota's success is the result of the relentless pursuit of … **Building a Culture**.
20) How do you make a vision stick? **Cast it over and over. Repetition**
21) There are two kinds of people in the world…**Givers and Takers**
22) According to Bob Taylor anything worth doing is…**worth doing poorly.**

Leader: Queue up and review the video, audio or book that provides our History and Personal Improvement lesson for the day.

History

Examples:
America the Story of Us video.
Top 100 people of the Century video.
Today in History

Personal Growth/Enrichment

Examples:
Read one page from book or listen to 5 minutes audiobook.
Good to Great
The Toyota Way
Nido Qubein

Leader: Ask one team member about one amendment per day.

Constitution

1st Amendment **(1791, George Washington):**
Freedom of Religion, Speech, Press, Assembly & Petition.

2nd Amendment **(1791, George Washington):**
A well regulated Militia Right to Keep and Bear Arms.

3rd Amendment **(1791, George Washington):**
No Soldier shall be quartered without consent.

4th Amendment **(1791, George Washington):**
Right to be secure
No unreasonable search and seizure
No warrants without probable cause, sworn by oath
Particularly describing place to be searched, persons or things to be seized

5th Amendment **(1791, George Washington):**
No person shall be held to answer for Capital or Infamous
Crime without indictment by Grand Jury, Except Military
No Double Jeopardy of life or limb
Shall not be compelled to bear witness against oneself
Shall not be deprived of Life, Liberty, or Property without due process of law

6th Amendment **(1791, George Washington):**
Right to a speedy trial by a jury of their peers
Be informed of the accusation against them
Confront witnesses against them
Compulsory process of witnesses in their favor
Assistance of Counsel for defense

7th Amendment **(1791, George Washington):**
Suits of common law exceeding 20 dollars, right to trial by jury
No fact shall be re-examined, other than by rules of common law

8th Amendment **(1791, George Washington):**
Excessive bail shall not be set
Nor excessive fines imposed
Nor Cruel and Unusual punishment inflicted

Leader: Lead team in a 3-5 minute stretch for the day.

Stretching

Goals

Grow People

- Take LEAN home
- Attitude of Gratitude, kindness to other workers
- Learning everyday (History, Culture, Literature, Constitution)
- Hold each other accountable

1 New Product a Month

- Develop our customers ideas and bring them to the marketplace.

One 2 Second Improvement

- Everyone makes One 2 Second Improvement everyday for the rest of their lives.
- Make the goal so small that anyone can achieve it.

Poka-Yoke

- Mistake proof every process
- Create a simple process that anyone can follow in 5 minutes of training
- Less Than One Mistake a Week
- Make things simple so we can free up RAM memory for higher-level thinking

World Class Problem Solvers

- Give me a solution
- No Excuses!! Don't tell my why you can't do it!
- History tells us that many others have overcome much bigger obstacles than we will ever face.

No Bleeding

- Zero accidents
- Zero missed days

Made in the U.S.A.

- Bring manufacturing home
- Make all products in U.S. within ten years. Start - 2007, Complete - 2017

Best in the World at Lean

- Weekly tours
- Disney Ship Mentality
- Leave it better than you found it
- Morning meeting, build a culture
- Morning improvement from 7-8 am
- Video of improvements to help others

No Assuming No Guessing

- Ask why
- Ask why
- Ask why
- Make sure you are 1000% before you proceed.

Raving Fans

- If customers don't rave we've failed
- Use person's name 2x's in 1st minute
- Attitude of Gratitude, blow them away
- 1 minute product video on all products
- Create a binder of Raving Fan letters

Improve the life of our Customer

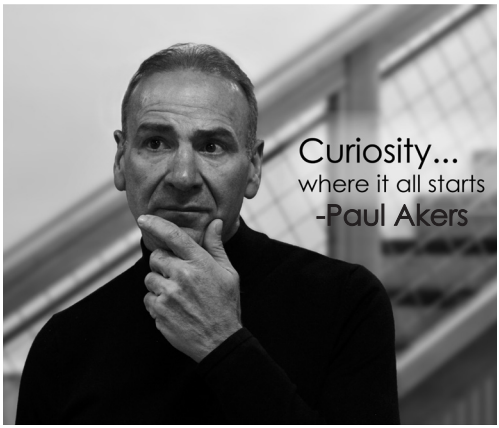
- 100% Focus
- Zero waste of time
- Improve quality
- Reduce costs
- Don't make the customer pay for misuse of time and resources

Same Day Shipping

Fax to truck in 2 hours

Easy 8 Step Process
Sample Pages

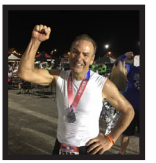
Voor meer lesmateriaal ga je nar:
paulakers.net/2sl-resources



Paul Akers is de oprichter en directeur van FastCap, een productontwikkelingsbedrijf dat gespecialiseerd is in houtbewerkingsgereedschap en hardware voor de professionele bouwer. FastCap werd gestart in Paul's garage in 1997 toen hij gewoon "oplosde wat hem stoorde" en zijn eerste product ontwikkelde: de Fastcap Cover Cap. Van een bescheiden begin, en geen MBA, heeft tegenwoordig duizenden distributeurs wereldwijd in meer dan 40 landen. Paul's intense nieuwsgierigheid naar hoe dingen verbeterd kunnen worden maakte de weg vrij voor hem om een productieve innovator te worden en vandaag heeft hij vele Amerikaanse en intemationale patenten. FastCap lanceert ongeveer 20-30 innovatieve producten per jaar en heeft het bedrijfvan het jaar gewonnen in 1999 en 2010.In juni 2011 won Paul Seattle Business Magazine's prestigieuze Business Executive of the Year award. Hij schreef zijn eerste boek, 2 Second Lean, over het creeren van een leuke, Lean cultuur, dat, is nu beschikbaar in 15 talen. In 2015, schreefhij zijn

2e boek, Lean Health, in 2016, schreefhij Lean Travel en in 2019, schreef hij Lean Life en Banish Sloppiness. In 2016 werd Paul's boek, 2 Second Lean, erkend door het Shingo Institute en won de Research and Professional Publication Award. Paul leerde avontuur omarmen en excellentie na te streven door zijn vader toen hij op de jonge leeftijd van 14 de rang van Eagle Scout verdiende. Op 15-jarige leeftijd bouwde Paul een gitaar in de houtwerkplaats op de middelbare school en trok hij de aandacht van Bob Taylor, oprichter van Taylor Guitars. Bob zette Paul aan het werk op de <lag <lat hij afstudeerde aan de middelbare school en begeleidde hem, wat een blijvende indruk maakte toen Paul zag hoe Bob - een echte Amerikaanse vemieuwer - de gitaarindustrie voor Pauls ogen veranderde. In 2017 had Paul de eer om Bob

Taylor te documenteren op zijn World Forestry Tour waar een klein team de wereld rond reisde om het bewustzijn van duurzame bosbouwpraktijken te vergroten. Hij studeerde in 1983 cum laude af aan Biola University, met een graad in Educatie. Paul werkte in Pasadena, waar hij enkele van de meest prestigieuze historische huizen restaureerde en deel uitmaakte van een exclusieve groep ambachtslieden die het huis bouwden voor de redacteur van Architectural Digest. Paul gaf les in industriele kunst aan de Mark Keppel High School waar zijn innovatieve denkwijze leidde tot de ontwikkeling van een programma <lat zich richtte op het leren bouwen van meubels, in plaats van de standaard middelbare school projecten zoals sleutelrekken en snijplanken. Hij maakte de overstap naar het bedrijfsleven toen zijn gave voor probleemoplossing leidde tot een uitvinding en uiteindelijk tot zijn eigen productiebedrijf. Via een reeks wendingen ontdekte hij Lean en het Toyota Productiesysteem (TPS), <lat hielp om FastCap te promoten als een voorbeeld van Lean productie en cultuur, gevolgd door duizenden bedrijven over de hele wereld. In 2010 stelde Paul zich kandidaat voor de Amerikaanse Senaat in de staat Washington op een Lean platform om de overheid te transformeren door mensen mondiger te maken. Na de verkiezing is Paul blijven werken met verschillende overheidsinstellingen om Lean thinking te onderwijzen en hen te helpen een Lean cultuur te creeren in overheidsorganisaties door het hele land. In 2013 werd Paul uitgenodigd om een TEDx talk te doen over innovatie.In 2017 werd Paul geselecteerd als #3 Individual Thought Leaders & Influencers in The Global State of Operational Excellence, Critical Challenges & Future Trends. Paul is een fervent buitenmens die surft, hardloopt, zwemt, fietst en heeft vele 14.000 voet bergen beklommen, waaronder Mt. Kilimanjaro, en een trekking naar Everest Base Camp.



Paul is gepassioneerd door gezondheid en heeft 2 Ironman voltooid (Lake Placid, NY en Vichy, Frankrijk). Paul is een piloot met instrumentrating met meer dan 2.000 vlieguren, waaronder 3 Noord-Atlantische oversteken in een eenmotorig vliegtuig. Paul is een energieke spreker wiens passie het is om mensen te helpen hun volledige potentieel te ontdekken en anderen te laten zien hoe ze Lean kunnen implementeren in hun zakelijke en persoonlijke leven. Paul's passie voor Lean heeft hem over de hele wereld naar meer dan 104 landen gebracht om te werken en te spreken met organisaties als de Israeli Defense Forces, Mercedes Benz, Amazon, de US Navy, Turner Construction, en vele universiteiten. Van Kazachstan tot IJsland, Tasmanie tot Japan, Duitsland, Israel, Afrika en Slowakije, je weet nooit waar Paul is ... maar zeker is dat hij met passie en opwinding Lean concepten aan het onderwijzen is. Paul is ook gepassioneerd door Japan en het onderwijzen van mensen in de filosofie van dit geweldige land (Japan Study Mission). Hij heeft meer dan 30 teams getraind in Japan bij Toyota, Lexus, en hun leveranciers. Paul heeft duizenden volgers op zijn wekelijkse podcast, "The American Innovator" waar hij onderwijst over de kracht van innovatie en Lean thinking. Hij deelt zijn inzichten en observaties als hij interviews fascinerende mensen samen met het documenteren van zijn reizen en avonturen over de hele wereld met verbluffende fotografie en videografie. Paul is getrouwd met zijn vrouw Leanne sinds 1983 en ze hebben 2 volwassen kinderen, Andrea en Kolbe, die met hem werken bij FastCap. Het is echt een familiebedrijf!

3de Editie

2 Second Lean™

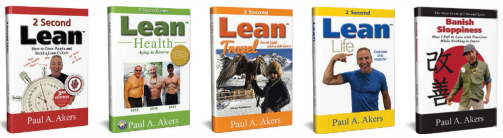
Vindt u al het gepraat over Lean Manufacturing een beetje saai en dat het alleen maar gaat over grafieken en diagrammen? Lees dit boek en laat u inspireren door hoe simpel en leuk het kan zijn. Geen flowcharts of grafieken - alleen de reis uit het echte leven van één bedrijf en de verbluffende resultaten die je met Lean denken kan realiseren. Neem een paar uur de tijd, lees 2 Second Lean en verander je leven!

"Paul Akers heeft FastCap opgebouwd tot een leider in de industrie en een van de meest inspirerende productiebedrijven in Amerika. Zijn innovatieve, door en door Amerikaanse toepassing van lean manufacturing principes en technieken heeft van hem een topexpert gemaakt die veel gevraagd wordt om te spreken. Om zijn geheimen te leren aan allerlei organisaties, van fabrieken tot ziekenhuizen tot kantooromgevingen. Tijdens mijn bezoek aan FastCap lieten Pauls medewerkers mij verschillende voorbeelden zien van hoe zij het 2 Second Lean principe hebben toegepast om tijd en geld te besparen - meestal een besparing van veel meer dan slechts twee seconden! Ik ben een lean gelovige en heb veel van Paul's strategieën en principes opgenomen in het CQI proces van mijn eigen kantoor, waardoor ik meer dan duizend juridische professionals en ondersteunend personeel kan motiveren en inspireren om onze cliënten en belastingbetalers miljoenen dollars te besparen."

~Rob McKenna, Washington State Attorney General*

*De titel dient uitsluitend ter identificatie en houdt geen goedkeuring in door het bureau van de procureur-generaal of de staat Washington.

Get hooked on Lean!



Lees over Paul's Lean reis en hoe hij deze principes toepaste op andere aspecten van zijn leven. Houd een oogje in het zeil voor zijn volgende Lean boek op paulakers.net!

Bekijk onze YouTube pagina, met meer dan 2.000 gratis video's en meer dan 4 miljoen views

Paul Akers is oprichter en voorzitter van FastCap LLC, een internationaal productontwikkelingsbedrijf in Bellingham, WA. Voor Paul's volledige bio, type of klik op de link hieronder.

paulakers.net/bio