

TWI Instituut Nederland introduceert Standardized Work module

Het TWI Institute heeft in samenwerking met haar global partners en als uitbreiding op het bestaande programma aan verbetermethoden een compleet nieuwe module ontwikkeld: Standardized Work (SW). De module is inmiddels het stadium van proefdraaien voorbij en wordt door meerdere bedrijven al actief gebruikt. Vorig jaar was de Europese introductie van Standardized Work bij Alfa Laval in Italië; op dit moment werkt het TWI Instituut Nederland aan de vertalingen waardoor deze module nu ook in Nederland en België beschikbaar is.

Door Gerard Berendsen – Directeur & Mastertrainer TWI Instituut Nederland

Er zullen ongetwijfeld organisaties en verbeter-specialisten zijn die denken 'dat doen of hebben we al, wij zoeken de volgende fase voor verbetering'. Elementen uit Standardized Work van Toyota zijn inderdaad al langer bekend in de wereld van industrial engineering, lean en Continuous Improvement. Echter, geen enkel bestaand programma heeft de eenvoud, compleetheid en diepgang van het volledige gedachtegoed van de 'Father of Standardisation & Kaizen', mr. Isao Kato. Daarmee is deze nieuwe TWI-module uniek in zijn soort.

De belangrijkste vraag is uiteraard waarom we als TWI Instituut deze nieuwe module hebben ontwikkeld. We hebben immers al de Job Instruction methode waarmee werkstandaarden gemaakt worden die vervolgens getraind kunnen worden? Dat klopt, maar Standardized Work gaat veel en veel verder. Job Instruction is gefocust op het maken van praktische en trainbare werkstandaarden. Organisaties die Job Instruction hebben geleerd via het TWI Instituut weten dat met het gebruik van deze methode ook veel verbeteringen zichtbaar worden, die direct door medewerkers opgepakt en uitgevoerd kunnen worden. Dat komt met

name door de manier waarop de Taakanalyses (werkstandaarden) gemaakt worden: door ervaren medewerkers en voor alle medewerkers die de taak moeten gaan uitvoeren. Dat is echt volledig anders dan een 'auteur' die daarvoor wordt aangewezen of opgeleid en is ook anders dan het maken van werkstandaarden door leidinggevenden of specialisten als technologen, engineers of kwaliteitsmedewerkers. Het verbeterpotentieel wat met Job Instruction wordt gedetecteerd en gerealiseerd is groot, maar het is nog maar een onderdeel van wat er in een complete operatie aan verbeterpotentieel aanwezig is.

Continu verbeteren

Om daadwerkelijk continu te verbeteren – elke dag, door elke medewerker, in elk proces – kan er in een organisatie veel meer gebeuren dan het maken en trainen van werkstandaarden. Eén van de meest bekende organisaties als 't gaat om daadwerkelijk continu verbeteren is Toyota: TPS, het Toyota Production System is niet voor niets de voorloper of het grote voorbeeld voor Lean. Om die reden is TPS ook het managementsysteem wat door vele bedrijven is 'gekopieerd en verbeterd'. En juist

daarbij gaat de essentie van het systeem vaak verloren: er is teveel focus op de methoden en technieken en te weinig op de manier waarop ze gebruikt moeten worden vanuit leidinggevenden.

Het TWI Institute heeft samen met haar global partners de complete methode Standardized Work bij Toyota kunnen leren van de grondlegger van dat systeem: mr. Isao Kato. Hij wilde pertinent dat zijn complete gedachtegoed van Standardized Work exclusief via het systeem van TWI-training over de wereld gedistribueerd gaat worden. Daardoor is het fundamentele denken achter het continu verbeterstelsel van Toyota nu beschikbaar gekomen voor gebruik over de wereld.

De oorsprong van Standardized Work

Mr. Isao Kato heeft tientallen jaren samen met Taichi Ohno aan de ontwikkeling en vooral de training en implementatie van alle elementen uit het Toyota Production Systeem (TPS) gewerkt. Daarin was de ontwikkeling van Standardized Work bepalend voor het succesvol inrichten van continu verbeteren.



Standardized Work verenigt teams en ploegen en ontwikkelt vertrouwen.

Vele tientallen jaren is mr. Kato wereldwijd de autoriteit binnen Toyota geweest voor het trainen en begeleiden van Standardized Work, ofwel het Toyota-systeem voor continu verbeteren. Mr. Kato stond intern bekend als 'the father of standardized work and Kaizen course'.

Zelf heeft mr. Kato in de jaren '50 de TWI-methoden Job Instruction en Job Relations geleerd en ze sindsdien dagelijks gebruikt. Door de grondige leermethoden binnen Toyota en de zeer bewuste en gedisciplineerde toepassing van die TWI-methoden heeft hij Job Instruction en Job Relations leren gebruiken als een onmisbare routine. In zijn denken en doen als Mastertrainer TWI bestaat er geen productiemangement zonder die twee methoden. Anders gezegd: er bestaat geen

continu verbeterstelsel met een productie-management zonder focus op goede werkrelaties met en tussen medewerkers of zonder een systeem van werkstandaarden die betrouwbaar getraind worden aan medewerkers.

TPS steeds verder doorontwikkeld

In de loop der jaren is het Toyota Production System steeds verder doorontwikkeld. Er zijn allerlei instrumenten en methoden bij gekomen, maar de principes en routines om die ook effectief en efficiënt te gebruiken zijn hooguit versterkt. Een productiesysteem waarin continu verbeterd moet worden kent niet alleen werkstandaarden en goede werkrelaties; daar is meer voor nodig. Denk aan de inrichting van machines en processen,

lay-outs, loop- en transportroutes, kwaliteitscontroles en beheersing, snelheid van handelingen en machinebewerkingen, het voorkomen van wachttijden, et cetera.

Al die facetten zijn in een bepaalde mate onderdeel van Standardized Work. Niet als methode zelf, maar ten behoeve van het effectief en efficiënt gebruik van de methoden. Weten wanneer je wat moet gebruiken (bijvoorbeeld om een probleem op te lossen of een variatie of verlies te reduceren) en dat vervolgens op de juiste manier weten te gebruiken met de benodigde medewerkers is een typisch Standardized Work-kenmerk.

De TWI-module Standardized Work is daarmee het resultaat van tientallen jaren ontwikkeling

in de praktijk van Toyota-bedrijven. Dat resultaat is nu omgezet in een TWI-format, zodanig dat we deze module met onze gecertificeerde TWI-trainers overal op dezelfde manier kunnen implementeren.

De ontwikkeling van de module Standardized Work

De nieuwe module Standardized Work (SW) is op een grondige manier tot stand gekomen. Zoals Toyota dat ook voor nieuwe methoden gewend is te doen: denk lang na over wat je waarom en hoe gaat doen, overweeg alle mogelijke opties, test die opties en besluit voor de best practice op basis van een toets in de praktijk. Daarna kun je snel implementeren, want er zijn geen twijfels: er hoeft niets meer uitgevonden te worden.

De eerste contacten tussen mr. Kato en het TWI Institute waren in 2016. Mr. Kato wilde dat zijn gedachtegoed exclusief via de TWI-aanpak over de wereld verspreid en gebruikt zou worden. Van daaruit is de ontwikkeling van de SW-module grondig aangepakt en getoetst in de praktijk, alvorens we de methode bij klanten trainen en implementeren. Precies zoals ook destijds voor de andere modules is gedaan. Ontwikkeld in de praktijk, grondig getoetst en verbeterd door praktijktoetsen, alvorens ze te kunnen trainen en implementeren.

Wat is het resultaat van gebruik Standardized Work?

Allereerst een overzicht waarom de overall-aanpak van Standardized Work duurzaam effectief is:

SYSTEMISCH

In plaats van een 'point fix' of 'discrete tool' zoals veel Lean programma's zijn opgebouwd, gaat Standardized Work uit van het complete systeem en hoe dat te beïnvloeden en te verbeteren in uw hele werkplekspectrum.

HOLISTISCH

Standardized Work is een filosofie en praktijk van goed observeren, denken en dingen goed doen om de prestaties van mens/machine te optimaliseren en flow te creëren. Ofwel een

overall aanpak voor duurzaam continu verbeteren, gericht op klantbehoefte.

SCHERPZINNIG, OOG VOOR DETAIL

SW laat je zien hoe je moet observeren en waarom; om de ware oorzaken van variatie en andere problemen op de werkvloer te identificeren en ernaar te handelen – van persoon tot persoon, van team tot team, van dienst tot dienst.

STABILISEREND

SW detecteert afwijkingen en ontwikkelt mogelijke oplossingen voor hoofd- of grondoorzaken van prestatieverschillen, variatie in productiviteit, doorlooptijd en kwaliteit, afwijkingen in kwaliteit (daardoor herstel of afkeur) en veiligheidsrisico's.

MENSGERICHT

Uw mensen voelen zich gerespecteerd en raken meer betrokken door deel te nemen aan beslissingen en verbeteringen. Leidinggevend leren mensen effectiever te betrekken, te ontwikkelen, te instrueren en te leiden.

VERENIGT TEAMS EN PLOEGEN EN ONTWIKKELT VERTROUWEN

Pakt onduidelijkheden of misverstanden aan tussen de werkvloer en andere functies (zoals planning, engineering of kwaliteit). Bouwt een gevoel van betrokkenheid, eigenaarschap, openheid voor verandering en vertrouwen op.

STRATEGISCH UITGELIJD

Gestandaardiseerd werk is de schakel tussen strategische prioriteiten en eerstelijnsprocessen, prestaties en mensen.

Wat kunnen organisaties daarmee bereiken?

Het leren, implementeren en gebruiken van Standardized Work is geen project. Het is een verandering in de manier van denken en doen, van samenwerken in de gehele organisatie. Uiteraard hoeft dat niet vanaf dag 1 in de gehele organisatie; beter is om dat bewust en in een beheersbaar tempo stap voor stap te gaan gebruiken.

Het management is verantwoordelijk voor het bedenken van die route, voor de snelheid

waarmee dat kan cq. moet plaatsvinden en als meest belangrijk: voor het bijsturen van die route op basis van de leerervaringen onderweg. Daarmee is duidelijk dat SW start vanuit het management; zij zijn ook de eersten die getraind worden en kunnen hun rol niet delegeren aan afdelingsmanagers of continuous improvement specialisten. Uiteraard hebben ook zij een rol in Standardized Work, maar de primaire rol ligt bij het management.

Stabiliteit in proces en output: dat is een eerste belangrijk resultaat van Standardized Work. Daardoor worden processen voorspelbaar en ontstaat meer rust in de organisatie, waardoor verdere focus op dagelijks verbeteren mogelijk wordt. In de eerste fases zullen vooral procescondities – en indien nodig werkplekstandaardisatie en werkstandaarden – ontwikkeld worden voor die onderdelen die onvoldoende stabiel zijn. Resultaat is dat organisaties beter kunnen voldoen aan de vraag van klanten, zonder enorme voorraden aan te leggen voor onvoorziene situaties.

Veiligheidsrisico's reduceren is het directe resultaat van werkplekstandaardisatie en het maken en trainen van werkstandaarden (Job Instruction). Deze impact wordt vaak onderschat, maar wij ervaren regelmatig, bijvoorbeeld tijdens het maken en trainen van werkstandaarden, dat medewerkers al te lang bewust of onbewust veiligheidsrisico's accepteren. Doordat dit structureel op tafel komt omdat het specifiek gevraagd wordt en gedetecteerd wordt, kunnen die situaties ook meteen aangepakt worden.

Verliezen reduceren: denk aan wachttijden voor mensen, machines en goederen. Vaak wordt een verliesmeting gefocust op machines en processen (bijvoorbeeld OEE), terwijl andere verliezen onderbelicht blijven, maar minstens zoveel verlies in capaciteit en kwaliteit kunnen betekenen. Met Standardized Work kan de focus integraal op meerdere verliezen gericht worden.

Proces- en Productkwaliteit stabiliseren en verhogen. Te vaak is de focus in kwaliteitsmanagement gericht op 'voldoen aan specifi-



Het TWI Institute heeft samen met haar global partners de complete methode Standardized Work bij Toyota kunnen leren van de grondlegger van dat systeem: mr. Isao Kato. Hij wilde pertinent dat zijn complete gedachtegoed van Standardized Work exclusief via het systeem van TWI-training over de wereld gedistribueerd gaat worden. Op de foto bediscussiëren Carla Latijnhouwers en Gerard Berendsen (resp. tweede van links en derde van links) van TWI Instituut Nederland de details met mr. Kato.

catie'. Anders gezegd: produceren binnen de afkeurgrenzen. Wanneer proces- en productstabiliteit onvoldoende op de radar is, komen regelmatig kleinere en grotere kwaliteitsafwijkingen voor, waarvan de gevolgen elke dag gemanaged moeten worden. Als medewerkers zelf in staat zijn om de stabiliteit van processen te verbeteren ontstaan een enorme rust en verliesreductie!

Met Standardized Work kunnen we de beschikbaarheid en prestaties van machines en lijnen of processen verhogen (OEE), als resultaat van verliesreductie, betere benutting van medewerker capaciteit en -beschikbaarheid, betere taakverdeling, werkstandaarden en training en een optimale werkplekindeling.

Betrokkenheid en eigenaarschap. De integrale aanpak vindt plaats met en door de medewerkers, waardoor juist zij ervaren welke belangrijke rol zij hebben in het verbeterproces. Zodra medewerkers ervaren dat zij gevraagd worden, dat hun kennis, ervaring en creativiteit gebruikt wordt en dat zij daarmee invloed hebben op hun werk, dan is verbetering niet meer te stoppen. Een mooi woord voor deze

ontwikkeling is 'empowerment van medewerkers': een begrip wat zich lastig laat vertalen door één woord.

De aanpak in Standardized Work is soortgelijk als die wij gewend zijn in Job Instruction. Het proces wordt georganiseerd en aangestuurd door leidinggevenden; de daadwerkelijke analyses en oplossingen worden gedaan door de medewerkers. Werktevredenheid, onderling respect en vertrouwen ontstaan en groeien op basis hiervan vanzelfsprekend.

Kan elke organisatie vandaag starten met Standardized Work?

Ook al wil een organisatie graag en ook al willen we graag iedereen helpen, het eerlijke antwoord op de vraag is dat een organisatie een aantal zaken op orde moet hebben voordat de training en implementatie van Standardized Work succes zal opleveren. Er zijn dus een aantal voorwaarden:

- Er moet een bepaalde vorm van herhaling in de operatie voorkomen. Dat is meestal geen probleem, ook al zijn er verschillen in frequentie. Er is geen beperking voor het type industrie of het soort dienstverlening: Standardized Work kan in principe in alle

processen ingezet worden, zoals dat ook voor alle TWI-methoden geldt.

- Huidige processen en machines leveren al een behoorlijke mate stabiele kwaliteit. Als er te vaak (wekelijks, dagelijks) en te grote kwaliteitsafwijkingen voorkomen, dan zullen die eerst aangepakt moeten worden. Meestal zijn specifieke oorzaken daarvoor verantwoordelijk: die kunnen middels gangbare oorzaakanalysemethoden opgelost worden.
- Huidige processen en machines presteren redelijk stabiel, dus geen frequente en grotere uitval van machines en processen door technische gebreken. Ook die zijn vaak het gevolg van specifieke oorzaken en kunnen met oorzaakanalyses aangepakt en opgelost worden. Wat niet wil zeggen dat dit 'even snel' uitgevoerd kan worden: er kan een intensief en soms langduriger proces nodig zijn om dit te bereiken.
- Onze ervaringen vanuit de pilot-trainingen, maar ook de adviezen van mr. Kato leren dat het verstandig is om als organisatie voorafgaand aan Standardized Work eerst Job Instruction succesvol te implementeren. Zonder kennis en routine in Job Instruction wordt de implementatie van Standardized Work lastig.
- Wij adviseren – maar het is geen voorwaarde – om voorafgaand aan Standardized Work ook de TWI-methode Job Relations onder het management en de leidinggevenden in de organisatie te implementeren. De ervaring leert dat de implementatie van SW dan aanmerkelijk sneller maar vooral ook robuuster verloopt.

Meer weten?

Organisaties die meer willen weten over Standardized Work kunnen zich melden bij het TWI Instituut Nederland via www.twi-instituut.com. We geven graag nadere uitleg over de inhoud van de methode en de vorm van training en implementatie gebaseerd op de specifieke bedrijfssituatie. Dat kunnen we ook in de vorm van een incompany workshop voor het management doen. Daadwerkelijke training van de Standardized Work-module zal vanaf najaar 2024 in de Nederlandse taal mogelijk zijn. 