

Zoals bij de timmerman thuis?



Foto door Timothy Krause, WarmSleepy

26-09-2013
1.1
Final Versie

Auteurs

Mariska Kooi, Schiphol Group

projectsone 
Samen in  keer goed

Inhoudsopgave

Documentbeheer	3
1. Master Black Belt Essay	4
1.1 Over de Master Black Belt zelf.....	4
1.2 Over het Essay.....	4
2. Zoals bij de Timmerman Thuis?	4
2.1 Veranderende doelen.....	4
2.2 Bewust veranderen.....	5
2.3 Enkele praktische voorbeelden.....	5
2.4 Geen klemmende deuren.....	7

Documentbeheer

Versiebeheer

Versie	Status	Wijzigingen	Auteur	Datum
0.1	Draft	-	Mariska Kooi	6-11-2012
0.2	Draft	Praktijk toegevoegd Let op – Niet publiceerbaar!	Mariska Kooi	30-5-2013
1.0	Final	Tekstuele aanpassingen	Mariska Kooi	7-7-2013
1.1	Final	Publiceerbaar gemaakt	Mariska Kooi	26-9-2013

Referentiedocumenten

Naam	Bestandsnaam	Versie en datum

Reviews

Naam	Organisatie	Functie
Frank van der Meulen	TU Delft	Assistent Professor

Distributie

Naam	Organisatie	Functie

1. Master Black Belt Essay

1.1 Over de Master Black Belt zelf

Mariska Kooi is Master Black Belt bij Schiphol Group. Na haar studie Bedrijfs- en Industriële Statistiek aan de Universiteit van Amsterdam heeft zij enkele jaren gewerkt als Medisch Statistica bij, onder andere, het Antoni van Leeuwenhoek Ziekenhuis/ Nederlands Kanker Instituut. Bij Schiphol Group was zij Manager Statistics & Forecasts totdat ze in 2007 als Black Belt het Lean Six Sigma programma op de luchthaven ging versterken.

1.2 Over het Essay

Een Master Black Belt essay is een beschouwende tekst of artikel voor publicatie, waarin de schrijver op een wetenschappelijk verantwoorde wijze zijn persoonlijke visie geeft op hedendaagse verschijnselen, problemen of ontwikkelingen binnen het vakgebied Six Sigma & Lean. Het essay wordt geschreven als laatste onderdeel van het certificeren als Master Black Belt.

2. Zoals bij de Timmerman Thuis?

Kijken we voldoende naar onze eigen processen? Of gaan we in de vaart der volkeren door met de dingen die we altijd doen? Vaak is het antwoord op de eerste vraag "nee" en rechtvaardigt dit de aanwezigheid van een procesverbeteringsprogramma zoals een Lean Six Sigma programma. Maar hoe zit dat met de spelers in dit Lean Six Sigma programma? Welke processen hebben zij en worden deze processen ook continu verbeterd? Of is het zoals bij de timmerman thuis: de deuren klemmen?

2.1 Veranderende doelen

Geen enkel proces is ooit perfect, hooguit is het optimaal voor dat moment. Maar door veranderende klantwensen en omgevingsfactoren blijft er een noodzaak voor continu verbeteren. Dit geldt ook voor de processen binnen het Lean Six Sigma programma: zijn deze nog optimaal ingericht om de oorspronkelijke, of mogelijk zelfs gewijzigde, doelen te behalen?

Belangrijk is dus om allereerst de doelen en de processen te kennen en te benoemen. Hierbij kunnen we de hoofdprocessen van programmamanagement: "Programmeren", "Besturen", "Autoriseren", "Organiseren" en "Samenwerken" hanteren¹ of een andere indeling passend bij de organisatie. Het doel van het Lean Six Sigma programma van Schiphol Group is "Bijdragen aan de strategie van Schiphol Group en de bijbehorende cultuurverandering", waarbij de strategie van Schiphol Group is om "Europe's preferred Airport" te worden en blijven. Daarnaast zijn binnen het Lean Six Sigma programma de hoofdprocessen "Ondersteunen Business" en "Opbouwen Capability" benoemd. Hierbinnen zijn de deelprocessen "Identificeren en selecteren projecten", "Uitvoeren en monitoren projecten", "Samenwerken" en "Opleiden" te onderscheiden (figuur 1).

¹ Uit "Programmamanagement - sturen op samenhang" van G. Wijnen en T. van der Tak



Figuur 1: Doel en processen van het Lean Six Sigma programma

Als het doel bekend is en we de processen op hoofdlijnen in kaart gebracht hebben kunnen we deze verder analyseren door onszelf vooral veel vragen te stellen: Is het doel veranderd, of zou dat moeten? In hoeverre dragen de activiteiten, zoals bijvoorbeeld de projecten, die we doen nog bij aan dit doel? (de juiste dingen doen) En als we iets doen, doen we dat dan ook goed? (de dingen goed doen) Wat is er in de omgeving veranderd waarop we moeten anticiperen?

2.2 Bewust veranderen

Vanuit bovenstaande vragen op de hoofdprocessen kunnen we steeds dieper gaan tot aan het niveau van de middelen. En ook binnen onze eigen processen zullen we onderdelen ontdekken die we doen omdat het ooit zo bedacht is of die we niet doen omdat dat ooit zo besloten is. Heel erg vergelijkbaar met alle procesverbeteringsprojecten die we in ons dagelijkse werk tegen komen...

Bewust stilstaan bij onze processen en deze ook bewust veranderen is nodig om het doel zo goed en efficiënt mogelijk te behalen.

2.3 Enkele praktische voorbeelden

Na de introductie in 2006 van het, toen nog, Six Sigma programma op Schiphol, veranderde het speelveld. Deze veranderingen, al dan niet in gang gezet door het programma, maakten het ook op Schiphol noodzakelijk om kritisch te kijken naar de eigen organisatie.

Eén van de belangrijkste conclusies ten aanzien van het eigen programma, circa 2 jaar na de start, was dat de keuze voor verbeteren aan de hand van Six Sigma projecten niet voldoende aansloot bij de procesverbeteringen die nodig waren. Veel processen konden met behulp van Lean sneller verbeterd worden. De uitbreiding van de Lean kennis, het verbeteren met behulp van Lean projecten, aanpassing van de trainingen en aanpassing van de naam van het programma in "Lean Six Sigma", waren uitkomsten van dit inzicht. Anno 2013 breiden de Lean activiteiten verder uit en vinden we zo nog beter aansluiting bij de zogenaamde co-makers: alle bedrijven die samen met ons het luchtvaartproces maken en verbeteren.

Naast de uitbreiding van het programma met Lean, stelden we onszelf ook de vragen “Wie is de klant?” en “Wat vindt de klant van het Lean Six Sigma programma?”. Hierbij hebben we de klant van het Lean Six Sigma programma gedefinieerd als het Senior Management (en medewerkers) binnen Schiphol Group. Dit uiteraard niet te verwarren met de klanten van de processen die we verbeteren. En zoals we ook de klantwens inventariseren in onze verbeterprojecten, zo ook zijn we gaan praten met de klanten van ons programma.

Met behulp van kwalitatieve interviews, vastgelegd op film, is aan een selectie van Senior Managers gevraagd wat zij van het programma vonden: wat gaat er al goed, wat kan er verbeterd worden? Vooral het vastleggen op film had meerwaarde omdat, in een compilatie, horen wat er gezegd werd beter binnenkomt dan het lezen van de samenvatting. De geïnterviewden waren zeer enthousiast over het programma en nodigden ons uit om nog vaker een kritische noot binnen de organisatie te laten horen. Daarnaast werd er opgekeken tegen het verbeteren met Lean Six Sigma omdat er gedacht werd dat dit altijd veel tijd en resources zou vragen.

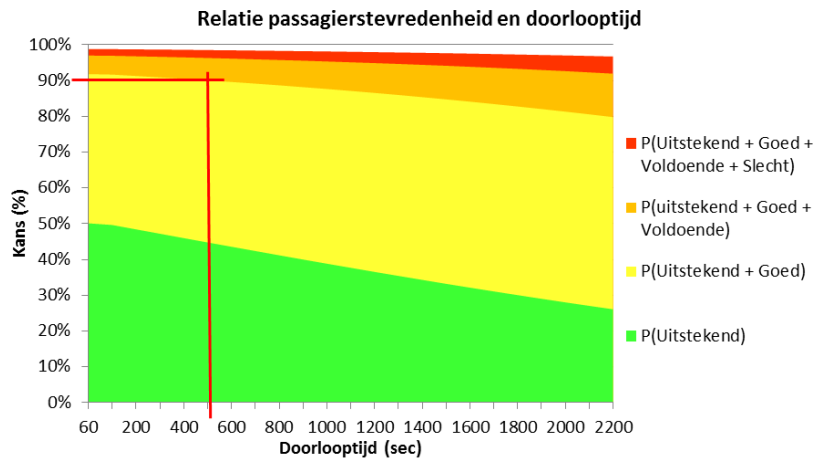
De ontwikkeling van een “Quick Scan” gaf hiervoor de oplossing. Met een Quick Scan kan snel, binnen enkele dagen tot maximaal 2 weken, geïdentificeerd worden waar de knelpunten in het proces zitten, wat de Quick Wins zijn en of het als Lean Six Sigma project geselecteerd kan worden. Op deze manier konden we vaker de kritische noot laten horen, in kortere tijdsbestek processen verbeteren én beter projecten selecteren. Ook alle aangedragen projecten worden altijd voorafgegaan door deze Quick Scan.

Ook op het gebied van opleiden hebben we het proces, zowel bij het selecteren van deelnemers als bij het bepalen van de gewenste inhoud, tegen het licht gehouden. Door de Lean trainingen juist open te stellen voor iedereen en daarentegen een selectiemechanisme voor de Green Belt trainingen te implementeren, is er een betere aansluiting gekomen op de competenties en vermogens van de medewerkers. Een grotere groep werd bereikt met het verbeteren op basis van het Lean principe en een kleinere groep ging door met het verbeteren aan de hand van Six Sigma. Dit heeft voor deze laatste groep uiteindelijk geresulteerd in een hoger aandeel dat de training, inclusief examen, volledig doorloopt. Tevens zien we een hoger slagingspercentage van degene die het Green Belt examen afleggen.

Een andere belangrijke verbetering bij onze opleidingen was het toevoegen van enkele statistische technieken, aan zowel de Green Belt trainingen als aan de kennis van de Black Belts. Met name (Ordinale) Logistische Regressie was nog onbekend maar heeft na toevoeging al meerdere nuttige toepassingen gekend. Enkele voorbeelden van de toepassing hiervan zijn:

- Het bepalen of non-response bij enquêtes op een doorlaatpost vooral voorkomt als mensen lang hebben gewacht, en er dus een te positief beeld zou ontstaan – Dit bleek gelukkig niet het geval.

- Het bepalen of er een relatie bestaat tussen de beslissing voor een gewenst aantal extra medewerkers en het passagiersaanbod in de terminal.
- Het bepalen van de relatie tussen de passagierstevredenheid (gemeten op een 5-puntschaal) en de doorlooptijd bij een security controle. – Op basis hiervan konden normen gesteld worden voor deze doorlooptijd.



Figuur 2: Voorbeeld toepassing Ordinale Logistische Regressie

Maar met al deze verbeteringen is nu de belangrijkste vraag: zijn we nu klaar?

2.4 Geen klemmende deuren

Zoals Lean en Six Sigma beiden als drijfveer het continu verbeteren om te voldoen aan de wensen van de klant, zo ook zou dit ook moeten gelden voor iedereen die hiermee werkt. Het is dus goed om, bijvoorbeeld net zoals op Schiphol, met enige regelmaat onze processen tegen het licht houden. Dit verwachten we immers ook van alle andere proceseigenaren binnen ons bedrijf. Het continu verbeteren doorleven we echt en het goede voorbeeld geven en “practice what you preach” zullen de omgeving stimuleren. Maar nog belangrijker is dat we er hiermee voor zorgen dat onze eigen processen weer optimaal zijn voor dit moment en de vergelijking met de timmerman thuis niet opgaat: bij ons geen klemmende deuren.