



## Go see, ask why, show respect en take action

Toyota 's CEO Fujio Cho was vastbesloten om begin 90e jaren van de vorige eeuw van Toyota een wereldspeler te maken. Cho wist als geen ander dat de resultaten uit activiteiten op de werkvloer het succes van een organisatie bepalen. Daarom was hij met zijn managementteam veel aanwezig op de werkvloer (Gemba). Hij introduceerde enkele beroemde maar basic lean principes, "Go see, ask why, show respect". Die principes kwamen geleidelijk tot stand. Hij zocht naar vragensets die toepasbaar waren voor alle primaire processen (vorm van standaardisatie).

Met "**go see**" bedoelt Cho dat het werk zoals dat wordt uitgevoerd door medewerkers in relatie moet worden gebracht tot de organisatie doelen, "true north". Het hoger management moet een bezoek aan teams (de Gemba) benaderen vanuit de purpose-proces-people gedachte (Het werk dat medewerkers doen ligt in lijn met de afdeling- en organisatiedoelen).

Wordt het werk zodanig uitgevoerd dat het leidt tot optimale prestaties? Werken medewerkers op dezelfde manier "best practise"?

Als het werk eenmaal is begrepen kunnen gerichtere, verdiepende vragen worden gesteld.

"**Ask why**". Vragen kunnen vanuit meerdere invalshoeken worden gesteld.

1. Hoe worden oplossing gevonden. Het is belangrijk om nooit conclusies te trekken of oplossingen in twijfel te trekken. Het gaat erom om inzicht te krijgen op welke lean tools wordt ingezet.
2. Welke verspillingen zijn geïdentificeerd? Welke verspillingen hebben impact? Wordt er gekeken naar de verspilling "overproductie", de verspilling met de grootste impact.
3. Welke problemen doen zich voor en zijn geprioriteerd? Belangrijk is om een goed beeld te krijgen van de specifieke werkplek. Wat is het doel van het team? Wat wil het team bereiken? Wat staat in de weg? Hierbij ligt de focus op quality, doorlooptijd, kosten (qdc) maar ook op systemen en houding en gedrag. Vragen kunnen gericht zijn op oorzaak en gevolg issues.
4. Ook kunnen vragen worden gesteld gericht op de lean systematiek; welke problemen worden opgepakt middels o.m. kaizens. Status van vsm's, standaardisatie, toepassing pdca, etc..

"**Show respect**". Respect verdienen vooral de medewerkers die waarde toevoegen aan producten en diensten voor de klant. Kijk of er sprake is van overbelasting (muri) van

systemen en vooral ook bij medewerkers. Kijk ook of er sprake is van variatie in processtappen.

Je respecteert medewerkers door ze te vertrouwen, te ontwikkelen en uit te dagen. Een lean leider weet dat de medewerkers op de werkvloer essentieel voor succes zijn en handelt daar ook naar.

### **En wat doen de leiders dan?**

**“Take action”**. Leiders bepalen de visie en geven richting. Zij faciliteren het proces dat iedereen aangehaakt blijft op de organisatiedoelen (true north). Dit is fundamenteel voor organisatie succes.

Theo Kerstholt, Organisatie Coach