

職場活性化

SHOKUBA KASSEIKA

# LEAN MANAGEMENT SYSTEEM

HOE TOYOTA DE ORGANISATIE  
SUCCESVOL MAAKT

JAN WIJNAND HOEK, MARIËL KOOPMANS,  
TIM WOLPUT EN TOSHIO HORIKIRI

Boom



## Lean Management System



# Lean Management Systeem

Hoe Toyota de organisatie  
succesvol maakt

Jan Wijnand Hoek  
Mariël Koopmans  
Tim Wolput  
Toshio Horikiri

**Boom**

**inclusief  
website!**



Met behulp van onderstaande unieke activeringscode kun je een studentaccount aanmaken op **www.leanmanagementsysteem.nl** voor toegang tot extra materiaal bij dit boek. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan deze druk. Na activering van de code is de website twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk worden geactiveerd. De code is eenmalig te gebruiken.

Vertaling van het officiële tekstboek van het Toyota Management Institute: *Toyota Way Management System Grade 4* door Toshio Horikiri.

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag  
Basisontwerp omslag: Dog & Pony, Amsterdam  
Omslagontwerp en illustratie: DPS, Amsterdam

© Hoek, Koopmans, Wolput, Horikiri & Boom uitgevers Amsterdam, 2019

*Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vervaelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*

*Voor zover het maken van reprografische vervaelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).*

*No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.*

ISBN 978 90 244 2582 2

ISBN 978 90 244 2583 9 (e-book)

NUR 163

[www.leanmanagementsysteem.nl](http://www.leanmanagementsysteem.nl)

[www.boomhogeronderwijs.nl](http://www.boomhogeronderwijs.nl)

# Inhoud

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Inleiding</b>                                                               | <b>7</b>  |
| <b>Verklarende woordenlijst</b>                                                | <b>9</b>  |
| <b>1 Kennismaken met TMS</b>                                                   | <b>11</b> |
| 1.1 Inleiding                                                                  | 11        |
| 1.2 Hoofdpijnen van TMS                                                        | 12        |
| 1.3 De certificeringsgraden van TMS                                            | 18        |
| <b>2 De procescyclus van TMS</b>                                               | <b>21</b> |
| 2.1 Overzicht van het Hoshin-proces (beleidscyclus)                            | 21        |
| 2.2 Een overzicht van het Shokuba Kasseika-proces                              | 28        |
| 2.3 Reflectieproces van de Hoshin en bedrijfspitaliteit                        | 46        |
| 2.4 Medewerkerontwikkeling: strategisch bouwen aan de organisatie en de mensen | 51        |
| 2.5 Vooruitblik: de methodologie Shokuba Kasseika                              | 68        |
| <b>3 Visualisatie van actie</b>                                                | <b>69</b> |
| 3.1 Inleiding                                                                  | 69        |
| 3.2 Hoshin Tenkai – ontwikkeling en planning van beleid (policy deployment)    | 74        |
| 3.3 Hoshin Kanri – dagelijks management (policy management)                    | 77        |
| 3.4 Beheersing van dagelijks werk                                              | 81        |
| <b>4 Werkplekcreatie (ontwikkelen van teams)</b>                               | <b>85</b> |
| 4.1 Inleiding                                                                  | 85        |
| 4.2 Creëren van een werkplek (team): communicatie                              | 85        |
| 4.3 Creëren van een werkplek (team): leiderschap                               | 87        |
| <b>5 Waardecreatie en -realisatie</b>                                          | <b>91</b> |
| 5.1 Inleiding                                                                  | 91        |
| 5.2 Klant centraal                                                             | 91        |
| 5.3 Focus op output: zichtbaar maken van waarde                                | 92        |
| <b>6 Mindset van continu verbeteren</b>                                        | <b>95</b> |
| 6.1 Inleiding                                                                  | 95        |
| 6.2 Verspillingen leren herkennen                                              | 97        |
| 6.3 De methode 5S                                                              | 100       |
| 6.4 Probleemoplossend vermogen vergroten                                       | 105       |

|           |                                                                |            |
|-----------|----------------------------------------------------------------|------------|
| <b>7</b>  | <b>Kwaliteit leveren</b>                                       | <b>109</b> |
| 7.1       | Inleiding                                                      | 109        |
| 7.2       | Statistische benadering van kwaliteit                          | 109        |
| 7.3       | Kwaliteit in het proces                                        | 112        |
| <b>8</b>  | <b>Realisatie van winst</b>                                    | <b>117</b> |
| 8.1       | Inleiding: een aanpak om winst te genereren                    | 117        |
| 8.2       | Basistheorie van winst genereren                               | 118        |
| 8.3       | Productiviteit verhogen                                        | 121        |
| <b>9</b>  | <b>Implementatie in de praktijk en organisatieontwikkeling</b> | <b>125</b> |
| 9.1       | Inleiding                                                      | 125        |
| 9.2       | Shokuba Kasseika: introductie en groei                         | 126        |
| 9.3       | Shokuba Kasseika in de praktijk brengen                        | 129        |
| 9.4       | Medewerkers betrekken bij het proces                           | 133        |
| 9.5       | Middenmanagement en stafmanagers                               | 135        |
| 9.6       | Directie                                                       | 136        |
| <b>10</b> | <b>Evaluatie Shokuba Kasseika</b>                              | <b>141</b> |
| 10.1      | Inleiding                                                      | 141        |
| 10.2      | Evaluatie van Shokuba Kasseika                                 | 141        |
| 10.3      | Waardering door directie en management                         | 144        |
| 10.4      | Waarom zijn Shokuba Kasseika-activiteiten effectief?           | 145        |
|           | <b>Dankwoord</b>                                               | <b>147</b> |
|           | <b>Over de auteurs</b>                                         | <b>149</b> |

# Inleiding

Wij beschrijven in dit boek de manier van managen gebaseerd op de denkwijze en principes van Toyota: het Toyota Way Management System, kortweg TMS. Deze managementstijl is toepasbaar in elke sector of beroep. Aan het TMS is een certificeringssysteem gekoppeld. Het TMS-certificaat geldt als norm op wereldniveau en kan beschouwd worden als (de) managementstandaard. Met dit boek kan graad 4 worden behaald, die bestaat uit het opdoen van kennis over de filosofie en methodologie van TMS.

Wanneer het management van een organisatie TMS volgt, stelt het medewerkers en teams in staat autonoom te functioneren, hun eigen werkplezier te organiseren en waardevol werk te doen. Centraal in TMS staat 'Shokuba Kasseika'. Deze Japanse term laat zich niet letterlijk vertalen en komt neer op het volgende: het ontwikkelen van de werkplek via het stimuleren van persoonlijke groei van medewerkers en het onderhouden en vergroten van energie bij medewerkers en teams.

Om het bovenstaande te bereiken (persoonlijke groei en energie) draait Shokuba Kasseika volledig om respect voor de mens en zijn capaciteiten. Wij hebben als mensen het gevoel nodig dat we ertoe doen, dat we bijdragen en dat het werk dat we doen van waarde is. Alleen dan ervaren we in ons werk een gevoel van voldoening.

Het bestuderen van TMS levert op dat we op een andere manier gaan denken over het behalen van bedrijfsresultaten die gezond zijn voor de organisatie en haar medewerkers. TMS is een methode die het accent legt op de rol die het management kan spelen in de persoonlijke groei en zelfontplooiing van medewerkers of teams en die het management in staat stelt om gezonde resultaten te behalen.

Dit boek is als het ware een 'wegwijzer' om zingeving te ervaren in de werkomgeving. Daarnaast helpt het om het management in organisaties te ontwikkelen door de manier van werken in teams en organisaties te veranderen.

De inhoud van dit boek kan in praktijk gebracht worden in elke organisatie, op elk vakgebied, binnen elk team en op elke werkplek. Het gedachtegoed is generiek toepasbaar en zeker niet uitsluitend van toepassing op productie-omgevingen. Dit boek is daarmee bestemd voor een breed publiek, van studenten tot mensen in het beroepsleven.

Bij het boek hoort ook een website, [www.leanmanagementsysteem.nl](http://www.leanmanagementsysteem.nl), met oefenvragen, praktijkopdrachten, lesmateriaal en video's.



Door TMS en specifiek Shokuba Kasseika te leren, worden organisaties in staat gesteld om meer dan ooit de toegevoegde waarde voor hun klanten te leveren die nodig is voor een gezonde bedrijfsvoering.

TMS bestaat, naast theorie en kennis, ook uit ervaring die op de werkplek toegepast wordt. Het systeem is zeer praktijkgericht, omdat uitvoering in de praktijk de individuele medewerkers, het team en de organisatie ten positieve verandert.

Het omvat het totale management van een organisatie met daarin het TPS (Toyota Production System) dat in de praktijk vaak lean genoemd wordt. Daarnaast omvat het systeem het TDS (Toyota Design System), in de praktijk vaak toegepast als Agile en Scrum.

Via TMS kunnen organisaties zorgen voor vergroting van de capaciteit van het menselijk kapitaal in organisaties.

TMS&TPS Certificate Institute  
TMS Certificate Management Committee

# Verklarende woordenlijst

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aritai Sugata</b>            | Een situatie op weg naar de ideale situatie. Om de ideale situatie te bereiken moet je eerst een aantal ‘tussen-situaties’ op een kortere termijn bereiken. Een Aritai Sugata is met andere woorden een soort mijlpaal op weg naar de ideale situatie                |
| <b>Arubeki Sugata</b>           | Ideale situatie                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Chiko-Goitsu</b>             | Doen wat je zegt                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Dojo</b>                     | Plek waar door training het pad van ontwikkeling wordt bewandeld                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Furikaeri</b>                | Iedere medewerker voert Furikaeri uit. Furikaeri betekent terugblikken op wat goed ging, wat fout ging en te bedenken wat je kunt doen om de grondoorzaak waarom het fout ging aan te pakken. Een KPT-bord is een veelgebruikt instrument om Furikaeri uit te voeren |
| <b>Gemba</b>                    | Werkvloer                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Genchi-Genbutsu</b>          | Naar de plek gaan waar het gebeurt om zelf de feiten vast te kunnen stellen                                                                                                                                                                                          |
| <b>Hansei</b>                   | Reflecteren op acties die je gedaan hebt                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Hatarakigai</b>              | Gevoel dat werk ertoe doet                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Heijunka</b>                 | Levelling                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Hitozukuri</b>               | Ontwikkelen van mensen                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Hoshin Kanri<sup>1</sup></b> | Beheren van het beleid (beleidsbeheer)                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Hoshin Tenkai</b>            | Het ontwikkelen en verspreiden van het beleid tot op alle niveaus van de organisatie                                                                                                                                                                                 |
| <b>Hoshin</b>                   | Beleid                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Ikigai</b>                   | Levensgeluk                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Ishikawa-diagram</b>         | Visgraatdiagram                                                                                                                                                                                                                                                      |

---

1 In het westen kent men alleen Hoshin Kanri. Hoshin Tenkai is onbekend. Men vertaalt Hoshin Kanri altijd verkeerd als Policy Deployment. Eigenlijk is Hoshin Tenkai Policy Deployment. Het komt neer op het ontwikkelen en verspreiden van het beleid door het bedrijf tot op alle niveaus van de organisatie. Hoshin Tenkai komt eerst en wordt gevolgd door Hoshin Kanri.

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Jidoka</b>                                 | Autonomisering, ook wel intelligente automatisering genoemd                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Jinbo</b>                                  | Aantrekkelijkheid als mens                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Jishukenkyuukai<br/>(kortweg Jishuken)</b> | Een systeem voor managementgedreven Kaizen-activiteiten op de werkplek. Dit gebeurt in autonome teams onder leiding van een afdelingshoofd dat is aangesteld door het divisiehoofd. De bedoeling is natuurlijk om de ingestelde doelen met betrekking tot Quality, Cost en Delivery te behalen, maar tegelijkertijd ook om medewerkers en leiders te ontwikkelen.                                                                                                                                                                  |
| <b>Kaizen</b>                                 | Letterlijk verandering ten goede, in de praktijk vertaald als continu verbeteren of steeds beter                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Kasseika</b>                               | Energie geven of vitalisering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Monozukuri</b>                             | Het maken van dingen met aandacht                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Muda</b>                                   | Werk zonder enige waarde, m.a.w. verspilling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Omoiyari</b>                               | Consideratie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Oobeya</b>                                 | Methode voor visueel management, waarbij alle relevante informatie in één oogopslag zichtbaar is, zodat je <i>real time</i> zicht hebt op de huidige situatie, de ideale situatie en de kloof die je moet dichten om de doelen te bereiken. Het gaat om een ruimte of plek waar alles wat belangrijk is op borden is gevisualiseerd, zodat beslissingen door de juiste personen snel genomen kunnen worden op basis van de feiten. Hierdoor worden vergaderingen in vergaderzalen of het schrijven van rapporten overbodig gemaakt |
| <b>Seiri-Seiton</b>                           | Scheiden-Schikken                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Shokuba Kasseika</b>                       | Werkplekvitalisering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Shokuba Senpai</b>                         | Senior medewerker op de werkplek die de verantwoordelijkheid heeft om de nieuwere medewerkers te ontwikkelen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Tasseikan</b>                              | Gevoel dat je iets bereikt hebt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Yarigai</b>                                | Voldoening                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Yokoten</b>                                | Het delen en implementeren van best practices                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Yokotenkai</b>                             | zie Yokoten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

# Kennismaken met TMS 1

## 1.1 Inleiding

Het Toyota Way Management System (TMS) omvat een manier van managen waarin gestuurd wordt op de ontwikkeling van medewerkers. Medewerkers leren hoe zij de problemen en uitdagingen die spelen in een bedrijf of organisatie, zelf kunnen aanpakken en oplossen, op een dusdanige wijze dat zij hun werk belonend (Yarigai) vinden en een gevoel ervaren dat hun werk ertoe doet (Hatarakigai).

Met TMS kan elk individu zichzelf, de mensen met wie hij/zij samenwerkt en de omgeving (ten positieve) veranderen. Medewerkers zullen meer dan ooit een gevoel van beloning (Yarigai) en levensgeluk (Ikigai) uit hun werk halen. In dit boek wordt de basis van het TMS neergezet en ontdekken lezers hoe Shokuba Kasseika toe te passen. Shokuba Kasseika laat zich moeilijk in één Nederlands woord vertalen. Met Shokuba Kasseika wordt het volgende bedoeld: het ontwikkelen van de werkplek via het stimuleren van persoonlijke groei van medewerkers en het onderhouden en vergroten van energie bij medewerkers en teams. Om dit te bereiken (energie en ontwikkeling) draait Shokuba Kasseika volledig om respect voor de mens en zijn capaciteiten.

---

### Essentie

Nadenken over wat Toyota Way Management System (TMS) is en begrijpen uit wat voor processen TMS bestaat.

### Principes

- Management is geen controle van de voortgang van zaken.
  - Managen is de kunde die zorgt dat medewerkers en teams resultaten behalen.
  - Via TMS krijg je kennis over management op de werkplek en het runnen van een bedrijf.
-

## 1.2 Hoofdlijnen van TMS

Dit boek voorziet in de theorie die vereist is voor TMS-graad 4. Voor de hogere TMS-graden 1 t/m 3 is toepassing en ervaring in de praktijk vereist.

### 1.2.1 *Shokuba kasseika: raamwerk voor management*

Shokuba Kasseika draait volledig om respect voor de mens en zijn capaciteiten. Wat ons mensen verschillend maakt van andere levende wezens, is dat we emoties (blijdschap, woede, verdriet en plezier), ratio en een moreel kompas hebben. Uitgangspunt is dan ook dat deze menselijke eigenschappen, zoals moreel waardegevoel, het kunnen beschouwen van zaken en onze emotionele beleving, zaken zijn die niet mogen veranderen. Mensen nutteloze activiteiten of Muda (werk zonder enige waarde) laten verrichten druist in tegen respect hebben voor de mens en zijn capaciteiten. De reden waarom men in het TMS zo'n belang hecht aan het voorkomen of elimineren van Muda, volgt rechtstreeks uit deze denkwijze.

Verder weten we ook dat er bedrijven zijn die verbeteractiviteiten ondernemen (in Japan bekend onder Quality Circle-activiteiten), maar dat het werkplezier en de mate waarin men zinvol werk doet, hierdoor niet veranderen. Dit komt omdat de verbeteractiviteiten in dit soort situaties alleen draaien om het bereiken van resultaten; nergens wordt de brug geslagen naar Shokuba Kasseika en persoonlijke groei. Wanneer TMS wordt geïntroduceerd op plekken waar verbeteractiviteiten niet echt van de grond komen, is het raadzaam deze activiteiten te ondersteunen met Shokuba Kasseika.

### *Introductie TMS als managementsysteem*

Als je de vraag stelt: 'Wat is management?', denkt de meerderheid aan 'controle' en het afleggen van verantwoording.

Er is grote variatie in interpretatie van management ontstaan doordat managementtheorieën in de recente geschiedenis geen of weinig aandacht hebben gekregen in de academische bedrijfsleer. Management wordt vooral beschouwd als iets empirisch, iets uit de praktijk. Daarom zou het niet thuishoren tussen de wetenschappen. De moeilijkheid met boeken over management is dat je wel kennis uit boeken kunt halen, maar dat je management alleen echt onder de knie krijgt door ervaring.

TMS definieert ‘management’ in de engere zin van het woord als ‘de capaciteit om medewerkers en teams resultaten te laten neerzetten’. Daarbij bestaat TMS uit verschillende graden, van 4 tot en met 1, oplopend van theoretische kennis naar praktijk. De graden worden later in dit hoofdstuk verder toegelicht.

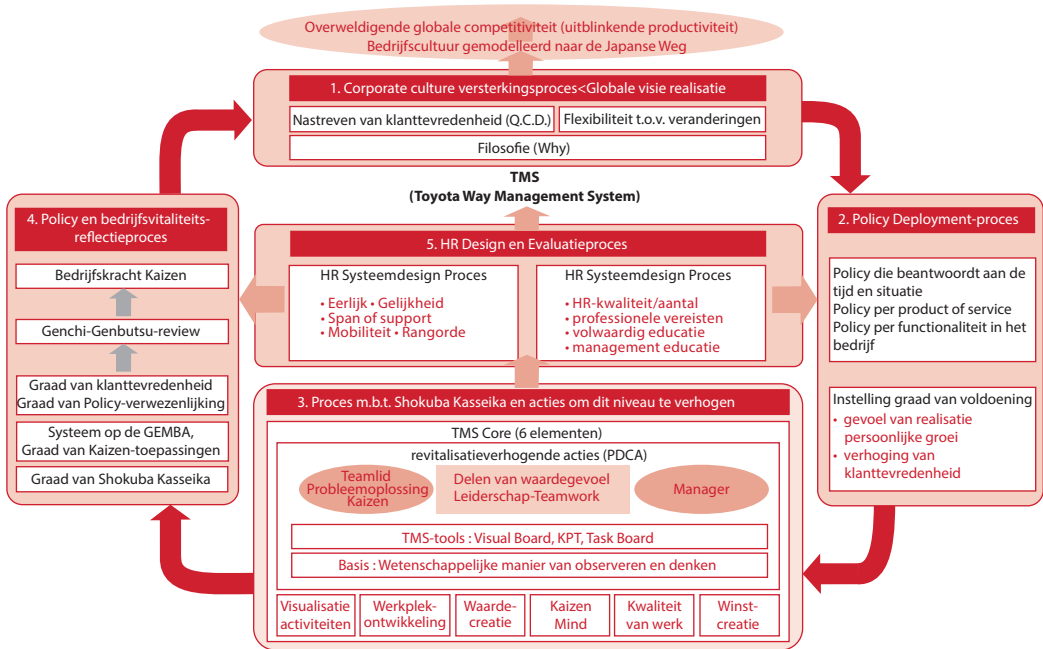
TMS is een systeem dat naar de organisatie als geheel kijkt. Van de top van de organisatie wordt dan ook visie/beleid verwacht. TMS is, in de tientallen jaren dat het organisaties heeft geholpen op weg naar een betere versie van zichzelf, uitgegroeid tot een managementsysteem van hoog niveau: uniek in de wereld!

De Japan Quality Award (JQA) evalueert hoe het topmanagement de bedrijfskoers voor de lange en middellange termijn formuleert (in Japan is een middellange termijn maximaal 50 jaar en een lange termijn maximaal 200 jaar) en hoe het middenmanagement in de verschillende departementen deze geformuleerde koers implementeert. De wijze waarop de beoordeling plaatsvindt, is gebaseerd op een studie van het Amerikaanse ministerie van Handel. De onderzoekers hebben bij Toyota Motor Corporation bestudeerd hoe Policy Deployment werkt als onderdeel van het managementsysteem. Vervolgens is de Malcolm Baldrige National Quality Award ontwikkeld met als doel de kwaliteit van management te verbeteren. Dit idee kwam via omgekeerde import weer terug in Japan in de vorm van de JQA.

### *Het volledige beeld van het TMS*

Om op het gewenste moment de gewenste waarde in de gewenste hoeveelheid te creëren, heb je een managementsysteem nodig dat dit proces ondersteunt en het zonder Muda kan uitvoeren. Ook is het nodig om aandacht te besteden aan het proces van waarde- en kwaliteitscreatie. Het is noodzakelijk om het werk dat mensen doen, en het proces dat ze hierbij uitvoeren, te blijven bestuderen. Op die manier kan worden ingespeeld op veranderingen en bovendien kunnen mensen, met de hen zo kenmerkende kwaliteiten als knowhow en vaardigheden, op de beste wijze en zonder Muda producten en diensten leveren. De manier van denken en het systeem voor het ontwikkelen van mensen (Hito-zukuri) is tot stand gekomen door tientallen jaren de Toyota Way of Working in de praktijk te brengen en is ontworpen als ijzersterk programma tussen 's werelds beste managementsystemen.

In figuur 1.1 wordt TMS als systeem geïllustreerd.



Figuur 1.1 De procescyclus van TMS

In figuur 1.1 is te zien dat TMS bestaat uit vijf met elkaar samenhangende hoofdprocessen:

1. proces om visie te ontwerpen;
2. proces om beleid te implementeren (Hoshin Tenkai);
3. proces om de werkplek te ontwikkelen (Shokuba Kasseika);
4. proces om te reflecteren op beleid en bedrijfstevitaliteit;
5. proces om Human Resources te ontwerpen en te evalueren.

Deze vijf processen bestaan elk uit deelprocessen/activiteiten. Wanneer deze processen in samenhang en in de juiste cyclus in praktijk worden gebracht, is het mogelijk om teams en organisaties te ontwikkelen die de hoogst mogelijke productiviteit hebben en die een duidelijke toegevoegde waarde en innovatie voortbrengen. Dit leidt tot een gezonde bedrijfsvoering, een hoge mate van wendbaarheid en een sterke competitiviteit.

Bij de inrichting van TMS is het goed mogelijk om carrièrepaden te verbinden met een personeelsevaluatiesysteem. Verder kan een matrixstructuur worden gecreëerd waarbij de capaciteiten van de mensen ten volle benut worden én rekening wordt gehouden met het feit dat werk voldoening moet geven (Yarigai) en een gevoel moet opleveren dat het werk ertoe doet (Hatarakigai). Hierdoor ontwikkelt een organisatie het potentieel van haar medewerkers. TMS bewijst dat het mogelijk is een organisatie te creëren met een positieve opwaartse spiraal, waarbij mensen met sterke Kaizen-capaciteiten (veranderen ten goede) bovenaan komen te staan.

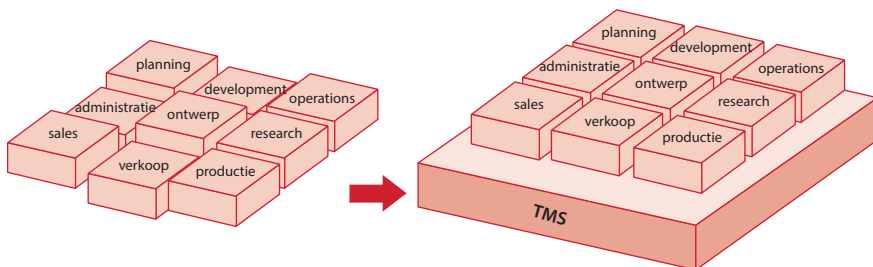
### 1.2.2 Toepassing van Shokuba Kasseika

In een bedrijf werken veel mensen in complexe verbanden met elkaar en hebben zij dagelijks te maken met veel verschillende afdelingen zoals HR, algemene zaken, financiën, beleidsontwikkeling, HR development, inkoop, verkoop, klantenservice, R&D, productie en ICT. Vooral bij indirecte en ondersteunende afdelingen zoals HR, algemene zaken of beleidsontwikkeling gebeurt het vaak dat het niet echt duidelijk is wiens werk welk resultaat voortbrengt of wat het werk precies oplevert bekeken vanuit het klantperspectief (toegevoegde waarde). Dit is een uitdaging die de meeste administratieve afdelingen gemeen hebben.

Om de uitdagingen met betrekking tot management in staforganisaties aan te pakken heeft TMS grondig onderzoek gedaan, gericht op deze ondersteunende afdelingen, maar ook op de afdelingen in het primaire proces. De hypothese en verificatie daarvan leidde tot de conclusie dat de denkwijze en methodologie voor 'het ontwikkelen van mensen (Hitozukuri)' effectief zijn op ondersteunende afdelingen.

Dit resulteerde in de geboorte van TMS als managementsysteem op de werkplek. De kern van TMS, Shokuba Kasseika, bevat activiteiten gericht op het ontwikkelen van de werkplek via het stimuleren van de persoonlijke groei en energie van medewerkers. Om dit te kunnen bereiken gaat het in Shokuba Kasseika over de essentie en die stelt dat 'zelfs als de landen en culturen verschillen, de mens toch dezelfde dingen ervaart, zoals geluk, blijheid, gevoel van voldoening geven (Yarigai), persoonlijke groei, en werk doet dat ertoe doet (Hatarakigai)'.

TMS biedt voor elk bedrijf, elke organisatie of branche de noodzakelijke managementstandaard aan. TMS is de studie van de denkwijze en methodologie om dit te verwezenlijken.



Figuur 1.2 TMS kun je in elk bedrijf, beroep of elke industrietak toepassen, het zorgt voor verbinding tussen alle afdelingen in een organisatie



In **Lean Management Systeem** worden de filosofie en methodiek van de managementstijl (Shokuba Kasseika) van Toyota, het zogenoemde TMS, uitvoerig beschreven. Centraal staat de *supportive* managementstijl die gericht is op het ontwikkelen van een lerende organisatie, op teamontwikkeling en op persoonlijke groei van medewerkers. Deze managementstijl stelt organisaties in staat een competitieve voorsprong te ontwikkelen via het toepassen van het verbetersysteem (Lean).

Achtereenvolgens wordt aandacht besteed aan de volgende thema's:

- ▲ de procescyclus van TMS;
- ▲ visualisatie van beleid, management en werk;
- ▲ werkplekcreatie via communicatie en leiderschap;
- ▲ het ontwikkelen van waardecreatie door medewerkers;
- ▲ het ontwikkelen van een Kaizen-mindset voor medewerkers;
- ▲ het ontwikkelen van kwaliteit;
- ▲ winstcreatie en productiviteitsverbetering.

Bij dit boek hoort ook een website, **[www.leanmanagementsysteem.nl](http://www.leanmanagementsysteem.nl)**, met oefenvragen, praktijkopdrachten, lesmateriaal en video's.

**Lean Management Systeem** is bedoeld voor studenten van managementopleidingen in het hoger onderwijs en voor Lean-managers met een interesse in het Toyota Way Management Systeem. Het boek is verder geschikt voor iedereen die zijn of haar expertise op het gebied van Lean wil uitbreiden met de actuele ontwikkelingen in het vakgebied.

**Dit boek bevat alle theorie voor het behalen van TMS-graad 4. Voor meer informatie hierover: [TMS-TPS-certificering.nl](http://TMS-TPS-certificering.nl)**



9 789024 425822

[www.leanmanagementsysteem.nl](http://www.leanmanagementsysteem.nl)  
[www.boomhogeronderwijs.nl](http://www.boomhogeronderwijs.nl)