

1. Het KAIZEN-concept

De betekenis van KAIZEN

In de jaren vijftig werkte ik bij het Japan Productivity Center in Washington, D.C. Mijn taak bestond voornamelijk uit het begeleiden van groepen Japanse industriëlen die Amerikaanse bedrijven bezochten om 'het geheim van de Amerikaanse industriële produktiviteit' te bestuderen.

Toshiro Yamada, thans emeritus hoogleraar van de werktuigbouwkundige faculteit van de Kyoto University, was lid van zo'n studiegroep die de Verenigde Staten bezocht om de fabricage van bedrijfswagens te bestuderen. Enige tijd geleden kwamen de leden van deze groep bijeen om het zilveren jubileum van hun reis te vieren.

Tijdens het diner zei Yamada dat hij kortgeleden in een sentimentele bui naar de Verenigde Staten was gegaan en weer enkele van die fabrieken, waaronder de River Rouge staalfabriek in Dearborn, Michigan, had bezocht. Terwijl hij ongelovig zijn hoofd schudde, zei hij: 'Die fabriek was exact hetzelfde als 25 jaar geleden'.

Hij sprak ook over zijn recente bezoek aan Europa, waar hij een groep industriëlen had begeleid die een studie maakten van Europese tegelfabrieken. Terwijl ze van de ene fabriek naar de andere gingen, werd hun verbazing steeds groter bij het zien van de verouderde manier van werken.

De groep vroeg zich af hoe het mogelijk was dat deze fabrieken nog steeds lopende banden gebruikten, waar niet alleen de medewerkers, maar ook de bezoekers, overheen en onderdoor moesten lopen. Volgens

hen wees dit op een algemeen gebrek aan veiligheidsmaatregelen. Eén van hen merkte op: 'Als ze zich hier niets gelegen laten liggen aan de veiligheid van de werknemers, is er geen leiding'. In het moderne Japan vindt men praktisch geen lopende banden meer. Maar als ze er nog worden gebruikt, zijn ze zodanig ontworpen dat het niet nodig is er overheen of er onderdoor te lopen.

Yamada merkte ook op dat hij ondanks deze constatering de mogelijkheden op westerse universiteiten en instellingen voor onderzoek zeer geavanceerd vond, en westerse projecten voor onderzoek rijk aan originaliteit en creativiteit.

Kortgeleden reisde ik in de Verenigde Staten samen met Fujio Umibe, hoofdontwikkelaar bij Toshiba's Research and Development Center. Umibe vertelde me over een recente ontmoeting met een medewerker van één van de afgelegen fabrieken van Toshiba in Japan. Toen deze hoorde dat Umibe in geen tien jaar een voet in de fabriek had gezet, zei de man berispelend: 'U moet nu toch écht eens naar de fabriek komen kijken. U zult haar niet meer herkennen!' Mij werd ook verteld dat in 1984 een kwart van de produktielijnen in een van de Toshiba-fabrieken werd gewijzigd, terwijl de fabriek tijdens de zomervakantie van een week stil lag. Deze gesprekken zetten mij aan het denken over het grote verschil in de wijzen waarop Japanse en westerse managers hun taak opvatten. Het is ondenkbaar dat een Japanse fabriek meer dan een kwart eeuw praktisch ongewijzigd zou blijven.

Ik had lang gezocht naar een sleutelbegrip om deze twee zeer verschillende management-benaderingen te kunnen verklaren. Een begrip dat tevens zou helpen verklaren hoe vele Japanse bedrijven hun steeds grotere overwicht in de concurrentiestrijd weten te verkrijgen. Bij voorbeeld, hoe is het te verklaren dat, hoewel de meeste nieuwe ideeën uit het Westen komen en enkele van de meest moderne fabrieken, instellingen en technologieën daar worden gevonden, er tevens zoveel fabrieken zijn die sinds de jaren vijftig praktisch niet zijn veranderd?

Verandering is iets dat iedereen vanzelfsprekend vindt. Onlangs vertelde een Amerikaanse directeur van een grote multinational mij dat de president van het bedrijf aan het begin van een stafbespreking had gezegd: 'Heren, onze taak is leiding geven aan verandering. Als wij falen, moeten we de leidinggevers veranderen'. De directeur zei glimlachend: 'We begrepen allemaal wat er werd bedoeld!'

Ook in Japan behoort verandering tot het gewone leven. Maar hebben we het over dezelfde verandering als we spreken over het leiding geven

aan verandering of het anders veranderen van de leidinggevers? Het kwam bij mij op dat er verschillende soorten veranderingen zouden kunnen zijn: geleidelijke en revolutionaire. Terwijl in Japan zowel geleidelijke als plotselinge veranderingen heel normaal zijn, maken geleidelijke veranderingen niet zo duidelijk deel uit van de westerse manier van leven. Hoe kunnen we dit verschil verklaren?

Deze vraag bracht mij ertoe de kwestie van waarden te beschouwen. Zouden de verschillen tussen de waardesystemen in Japan en in het Westen de verklaring kunnen zijn voor de verschillende benaderingswijzen van geleidelijke verandering en plotselinge verandering? Plotselinge veranderingen worden door alle betrokkenen gemakkelijk begrepen, en ze zijn er doorgaans enthousiast over. Dit geldt in het algemeen zowel voor Japan als voor het Westen. Maar hoe zit het dan met geleidelijke veranderingen? Mijn eerdere stelling, dat het ondenkbaar is dat een Japanse fabriek vele jaren onveranderd blijft, heeft zowel betrekking op geleidelijke als op plotselinge veranderingen.

Dit alles overdenkende, kwam ik tot de conclusie dat het bepalende verschil tussen hoe verandering wordt opgevat in Japan en hoe er in het Westen tegenaan wordt gekeken, ligt besloten in het KAIZEN-concept – een concept dat zó natuurlijk en zó voor de hand liggend is voor vele Japanse managers, dat ze zich dikwijls niet eens realiseren dat ze het bezitten! Het KAIZEN-concept verklaart waarom in Japan bedrijven niet lang hetzelfde kunnen blijven. Bovendien ben ik, na vele jaren de westerse manier van zakendoen te hebben bestudeerd, tot de conclusie gekomen dat dit KAIZEN-concept in de meeste westerse bedrijven tot op heden niet bestaat, of slechts zeer zwak aanwezig is. Erger nog, ze verwerpen het zonder te weten wat het werkelijk inhoudt. Het is het oude ‘niet door ons bedacht’-syndroom. En dit ontbreken van KAIZEN verklaart waarom een Amerikaanse of Europese fabriek gedurende een kwart eeuw precies hetzelfde kan blijven.

De essentie van KAIZEN is eenvoudig en ongecompliceerd: KAIZEN betekent verbetering. Wat meer is, KAIZEN betekent verbeteren zonder ophouden, waar iedereen bij wordt betrokken, zowel leidinggevers als uitvoerenden. Volgens de KAIZEN-filosofie verdient onze manier van leven – op ons werk, ons sociale leven of ons leven thuis – het om voortdurend te worden verbeterd.

In een poging het Japanse naoorlogse ‘economische wonder’ te begrijpen, hebben zowel geleerden, journalisten als zakenlui de produktiviteitsbeweging, de totale kwaliteitszorg (TKZ), de activiteiten van kleine

groepen, de ideeënbus, de automatisering, industriële robots en arbeidsverhoudingen bestudeerd. Ze hebben veel aandacht besteed aan enkele unieke Japanse management-praktijken, waaronder het systeem van arbeidscontracten voor het leven, beloning naar anciënniteit en bedrijfstakbonden. Ik heb nu evenwel het gevoel dat ze er niet in slaagden de zeer simpele waarheid achter de vele mythen die er over het Japanse management in omloop zijn te ontdekken.

De essentie van de meeste ‘uitsluitend Japanse’ management-praktijken – produktiviteitsverbetering, tkz, bedrijfskringen of arbeidsverhoudingen – kan tot één woord worden teruggebracht: KAIZEN. Het gebruik van de uitdrukking KAIZEN geeft een veel duidelijker beeld van wat er in de Japanse industrie is gebeurd dan woorden als produktiviteit, tkz, 0-fouten, kamban*, en ideeënbusstelsel.

KAIZEN kan worden gezien als een paraplu waaronder de meeste van die ‘uniek voor Japan’-praktijken, die thans zo’n wereldwijde faam hebben verkregen, schuil gaan (afbeelding 1.1).

Het gevolg van de invoering van tkz of cwqc (Company-Wide Quality Control) in Japan is geweest dat deze concepten de Japanse bedrijven hebben geholpen om proces-gericht te gaan denken en strategieën te ontwikkelen die een voortdurende verbetering waarborgen, waar iedereen, op alle niveaus van de organisatie, bij betrokken is. De boodschap van de KAIZEN-strategie luidt dat er geen dag voorbij mag gaan waarop niet ergens in het bedrijf een verbetering heeft plaatsgevonden.

Het geloof dat er nooit een einde komt aan verbeteren, is diep geworteld in de Japanse mentaliteit. Een oud Japans gezegde luidt: ‘Als een man drie dagen weg is geweest, zouden zijn vrienden hem eens goed moeten bekijken om te zien welke veranderingen bij hem hebben plaatsgevonden.’ Waarmee bedoeld wordt dat hij in die drie dagen veranderd móet zijn, dus zijn vrienden zouden attent genoeg moeten zijn om die verandering op te merken.

* *Kamban* betekent beschreven bord, kaart of bon. Bij just-in-time-productie laat een medewerker van de volgende processtap, wanneer hij onderdelen weghaalt bij de vorige processtap, op een kamban de geleverde hoeveelheid van die onderdelen aantekenen. Wanneer al de onderdelen zijn verbruikt, wordt deze kamban teruggezonden, waarbij het een opdracht wordt voor meer. Omdat het zo’n belangrijk gereedschap is bij just-in-time-productie, is het woord kamban synoniem geworden met het just-in-time-productiesysteem. Het just-in-time-systeem werd voor het eerst gebruikt door Toyota Motor Corporation om de voorraden te verlagen en op die manier verspilling tegen te gaan. Het onderliggende principe is dat benodigde onderdelen ‘juist-op-tijd’ bij het productieproces arriveren.



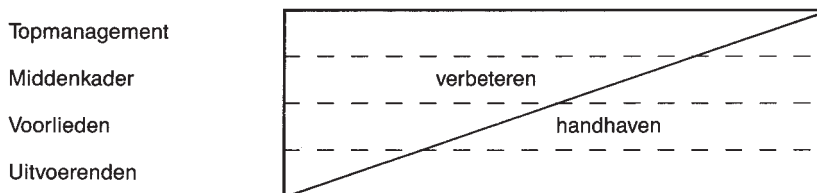
Afbeelding 1.1. De KAIZEN-paraplu

Na de Tweede Wereldoorlog moesten de meeste Japanse bedrijven letterlijk van de grond af beginnen. Elke dag bevatte nieuwe uitdagingen voor zowel leiding als uitvoerenden en iedere dag betekende vooruitgang. Om overeind te kunnen blijven, mocht er aan die vooruitgang nooit een einde komen. En zo is KAIZEN tot een levensstijl geworden. Het was ook een gelukkige bijkomstigheid dat de verschillende gereedschappen die hielpen om dit KAIZEN-concept zo succesvol te maken, op het eind van de jaren vijftig en het begin van de jaren zestig in Japan werden geïntroduceerd door deskundigen als W.E. Deming en J.M. Juran. De meeste nieuwe concepten, systemen en gereedschappen die vandaag de dag op grote schaal in Japan worden gebruikt, werden evenwel later in Japan zelf ontwikkeld en houden kwalitatieve verbeteringen in van de statistische kwaliteitsbeheersing en totale kwaliteitszorg van de jaren zestig.

KAIZEN en management

Afbeelding 1.2 toont hoe in Japan de taken per functie worden gezien. Daaruit blijkt dat het management twee belangrijke taken heeft: handhaven en verbeteren. Handhaven heeft betrekking op activiteiten die op het in stand houden van de geldende technologische, leidinggevende en overige bedrijfsnormen zijn gericht; verbeteren heeft betrekking op activiteiten die op het overtreffen van die normen zijn gericht.

Het deel van de management-taak dat is gericht op handhaving leidt ertoe dat iedereen in de onderneming de vastgestelde normen en werkmethoden kan aanhouden. Dit betekent dat eerst beleid, regels, richtlijnen en werkwijzen voor alle belangrijke activiteiten moeten worden vastgesteld. Vervolgens moet het management erop toezien dat iedereen zich daaraan houdt. Indien men in staat was de regels te volgen, maar dat niet doet, moet de leiding disciplinaire maatregelen nemen. Als men niet in staat is de regels te volgen, moet de leiding óf voor training zorgen, óf de regels herzien zodat men zich er wél aan kan houden.



Afbeelding 1.2. Japanse perceptie van taken per hiërarchisch niveau (1)

In elke onderneming is de arbeid van een werknemer gebaseerd op normen die, expliciet of impliciet, door de leiding zijn opgelegd. Handhaven betekent zulke normen in stand houden door middel van training en discipline. In tegenstelling daarmee betekent verbeteren dat de normen worden verbeterd. De Japanse perceptie van leiding geven wordt samengevat in één grondregel: handhaaf en verbeter bestaande normen.

Hoe hoger in de hiërarchie een manager staat, hoe meer hij betrokken is bij verbeteren. Op het laagste niveau zal een ongeschoolde die een machine moet bedienen, al zijn tijd besteden aan het opvolgen van instructies. Echter, naarmate hij meer bedreven wordt in zijn werk, begint hij over verbetering te denken. Hij begint dan bij te dragen aan het verbete-

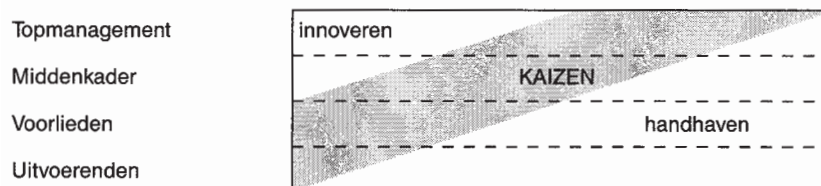
ren van de manier waarop zijn werk wordt gedaan, ofwel door ideeën van hemzelf ofwel door ideeën van de groep waartoe hij behoort.

Wanneer aan een willekeurige manager bij een succesvol Japans bedrijf wordt gevraagd waar de hoogste leiding de meeste nadruk op legt, zal het antwoord zijn: 'KAIZEN'.

Het verbeteren van normen betekent het instellen van hogere normen. En wanneer dat is gedaan, wordt het de taak van de leiding erop toe te zien dat de nieuwe normen in acht worden genomen. Blijvende verbetering wordt alleen bereikt als men ook werkelijk aan deze hogere normen vasthoudt. Handhaven en verbeteren zijn op deze wijze voor de meeste Japanse managers onscheidbaar geworden.

Wat is verbeteren? Verbeteren kan worden gesplitst in KAIZEN en innovatie. KAIZEN staat voor kleine verbeteringen die in een bestaande situatie worden aangebracht en die het resultaat zijn van een voortdurende inspanning. Innovatie houdt een ingrijpende wijziging in van een bestaande situatie, als resultaat van grote investeringen in nieuwe technologie en/of apparatuur. Afbeelding 1.3 toont het verband tussen handhaven, KAIZEN en innoveren, zoals dat door het Japanse management wordt gezien.

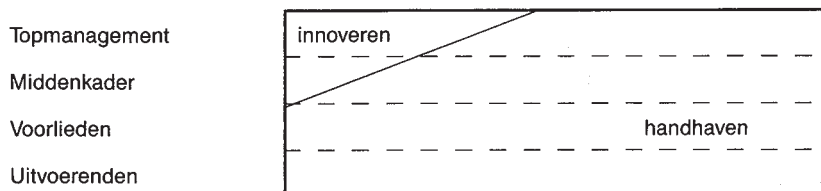
Daarentegen zien de meeste westerse managers de relatie tussen taken en hiërarchische functies zoals deze in afbeelding 1.4 is weergegeven. In de manier waarop in het Westen leiding wordt gegeven, is weinig ruimte voor het KAIZEN-concept.



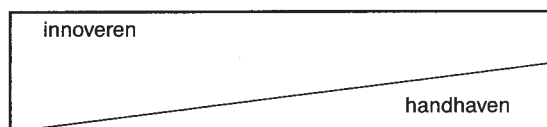
Afbeelding 1.3. Japanse perceptie van taken per hiërarchisch niveau (2)

Soms wordt er in de high-tech-industrie een ander type management gevonden, zoals afbeelding 1.5 laat zien. Dat zijn de ondernemingen die snel opkomen, snel groeien en dan weer even snel verdwijnen, als hun aanvankelijke succes hen in de steek laat of de markt verandert.

De slechtste ondernemingen zijn die welke niets anders doen dan het handhaven van de status quo, wat wil zeggen dat er in zulke ondernemin-



Afbeelding 1.4. Westerse perceptie van taken per hiërarchisch niveau



Afbeelding 1.5. Taakverdeling op innovatie gericht

gen niets aan KAIZEN of innovatie wordt gedaan. In dat geval krijgt het management veranderingen dwingend opgelegd door de markt en door de concurrentie en zet het niet zelf de koers uit.

Aangezien KAIZEN een nooit aflatende activiteit is, waarbij iedereen in de organisatie is betrokken, hebben alle hiërarchische niveaus met één of meer aspecten van KAIZEN te maken, zoals in afbeelding 1.6 wordt aangetoond.

Kwaliteitszorg en KAIZEN

Terwijl het management gewoonlijk aandacht geeft aan onderwerpen als produktiviteit en kwaliteit, zal dit boek zich nadrukkelijk bezig houden met de andere kant van de medaille – met KAIZEN.

Elke serieuze discussie over kwaliteit bij voorbeeld, verliest zich al gauw in zaken als hoe kwaliteit moet worden gedefinieerd, hoe ze moet worden gemeten en welk voordeel er door wordt verkregen. Er bestaan even veel definities van kwaliteit als er mensen zijn die ze bedacht hebben. En ook is er geen eenstemmigheid over wat kwaliteit is of zou moeten zijn. Hetzelfde geldt voor produktiviteit. Produktiviteit betekent verschillende dingen voor verschillende mensen. De meningen over wat produktiviteit precies inhoudt, liggen mijlenver uit elkaar en werkgevers en werknemers hebben vaak onenigheid over dit onderwerp.

Topmanagement	Middenkader en staf	Voorlieden	Uitvoerenden
Wees vastbesloten KAIZEN in te voeren als een corporate strategy	Bepaal KAIZEN-doelstellingen en voer ze in door middel van beleidsuitwerking en cross-functionaal-management, zoals door het topmanagement is opgedragen	Gebruik KAIZEN bij het uitoefenen van de functie. Maak plannen voor KAIZEN en geef leiding aan hen die ze uitvoeren	Neem deel aan KAIZEN via het ideeënbusstelsel en via activiteiten in kleine groepen
Ondersteun KAIZEN daadwerkelijk door de nodige middelen beschikbaar te stellen		Verbeter de onderlinge communicatie en houd het moreel hoog	Wees disciplinair op de werkplek
Stel KAIZEN-beleid en cross-functionaal-doelen vast	Pas KAIZEN toe waar de functie dat mogelijk maakt	Ondersteun groepsactiviteiten (zoals bedrijfskringen) en het individueel inbrengen van ideeën	Doe aan zelfontwikkeling om een betere probleemoplosser te worden
Realiseer KAIZEN door het beleid uit te werken en door het houden van audits	Stel normen vast, handhaaf en verbeter die		
Formeer systemen, werkwijzen en structuren die KAIZEN bevorderen	Maak werknemers KAIZEN-bewust door intensieve opleiding	Breng discipline aan op de werkplek	Verhoog kundigheden en inzetbaarheid door opleiding in meer dan één vak
	Help werknemers om kundigheden en gereedschappen te ontwikkelen voor het oplossen van problemen	Doe voorstellen voor KAIZEN	

Afbeelding 1.6. Betrokkenheid bij KAIZEN per hiërarchisch niveau

Maar, wat kwaliteit en produktiviteit ook mogen inhouden, de keerzijde van de medaille is altijd KAIZEN. En, op het moment dat we over KAIZEN beginnen te praten, wordt alles adembenemend eenvoudig. Ten eerste kan niemand het nut van verbeteren bestrijden, want dat is algemeen en per definitie goed. Wanneer en waar ook in ondernemingen verbeterd wordt, zal dat tenslotte leiden tot verbeteringen op het terrein van kwaliteit en produktiviteit.

Verbeteren begint met het onderkennen van de noodzaak ervan. En dat, op haar beurt, begint met het herkennen van een probleem. Als er geen probleem wordt herkend, ontbreekt het inzicht in de noodzaak tot verbetering. Zelfvoldaanheid is de aartsvijand van KAIZEN. Daarom bena-

drukt KAIZEN probleem-bewustzijn en brengt iemand er zodoende toe problemen te herkennen.

Nadat problemen zijn herkend, moeten ze worden opgelost. Zo is KAIZEN ook een probleemoplossend proces. Daartoe vereist KAIZEN het gebruik van verschillende gereedschappen voor probleemoplossing. Met ieder probleem dat is opgelost, neemt de verbetering toe. Echter, om de verbetering te consolideren, moet ze worden vastgelegd. Daarom vereist KAIZEN ook standaardisatie.

Termen als KZ (kwaliteitszorg), SKB (statistische kwaliteitsbeheersing), bedrijfskringen en TKZ (totale kwaliteitszorg) worden dikwijls gebruikt in relatie met KAIZEN. Om verwarring te voorkomen, kan het nuttig zijn deze termen hier te verklaren.

Zoals eerder opgemerkt, is het woord kwaliteit op vele manieren uitgelegd en er is geen overeenstemming over wat kwaliteit nu werkelijk is. In de ruimste betekenis is kwaliteit iets dat kan worden verbeterd. Daarmee wordt kwaliteit niet alleen met producten en diensten in verband gebracht, maar ook met de manier waarop mensen werken, machines worden bediend en de wijze waarop met systemen en procedures wordt omgegaan. Kwaliteit omvat alle aspecten van menselijk gedrag. Daarom is het nuttiger om over KAIZEN te praten, dan over kwaliteit of produktiviteit.

In het Westen heeft het gebruik van het begrip 'verbetering' meestal betrekking op verbetering van machines en apparatuur, waardoor menselijke elementen worden buitengesloten. In tegenstelling daarmee is KAIZEN algemeen geldig en kan op elk aspect van ieders activiteiten worden toegepast. Het moet evenwel worden toegegeven dat termen als kwaliteit en kwaliteitszorg bij de ontwikkeling van KAIZEN in Japan een belangrijke rol hebben gespeeld.

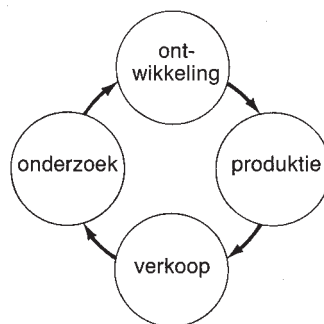
In de jaren onmiddellijk volgend op de Japanse nederlaag in de Tweede Wereldoorlog, werkte Hajime Karatsu, technisch adviseur van Matsushita Electric Industrial, als aankomend ingenieur voor kwaliteitszorg bij NTT (Nippon Telegraph and Telephone Public Corp.). NTT had problemen. 'Wanneer ik ook maar iemand probeerde op te bellen, kreeg ik altijd een verkeerd nummer', herinnert Karatsu zich. Toen ze die beroerde situatie bij NTT gewaar werden, nodigde de staf van generaal MacArthur enkele Amerikaanse kwaliteitszorgspecialisten van Western Electric uit om NTT te helpen. De Amerikaanse deskundigen vertelden de leiding van NTT dat de enige oplossing bestond in het toepassen van kwaliteitszorg. Karatsu vertelt: 'Trots als we waren, vertelden we ze dat we bij

NTT kwaliteitszorg toepasten op de Japanse manier. Maar toen ze ons vroegen om onze kaarten voor procesbeheersing te mogen zien, moesten we bekennen dat we niet eens wisten wat dat was!’

Door zulke kleine gebeurtenissen werden, aan het eind van de jaren veertig, de pogingen op gang gebracht om de Japanse kwaliteitszorg te verbeteren. Een voorbeeld was het instellen van een sub-commissie voor kwaliteitszorg bij de Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE). Om ongeveer diezelfde tijd begon de Japanese Standards Association seminars te organiseren over statistische kwaliteitsbeheersing.

In maart 1950 begon JUSE met de publikatie van het tijdschrift *Statistical Quality Control*. In juli van datzelfde jaar werd W.E. Deming gevraagd naar Japan te komen om, op een door JUSE georganiseerd seminar van acht dagen, les te geven in statistische kwaliteitsbeheersing. Gedurende de jaren vijftig bezocht Deming Japan verschillende malen en het was tijdens één van die bezoeken dat hij zijn beroemde voorspelling deed dat Japan binnen niet al te lange tijd de wereldmarkt zou overspoelen met kwaliteitsprodukten.

Deming introduceerde in Japan ook de ‘Deming-cirkel’, één van de cruciale gereedschappen bij kwaliteitszorg, waardoor het zonder ophouden verbeteren wordt gewaarborgd. De Deming-cirkel wordt ook wel het Deming-wiel genoemd (afbeelding 1.7). Deming onderstreepte het belang van voortdurende interactie tussen onderzoek, ontwikkeling, productie en verkoop, waardoor een onderneming een betere kwaliteit verkrijgt, die zorgt voor tevreden klanten. Hij leerde dat dit wiel moet rollen op een weg die geplaveid is met de perceptie van en de verantwoordelijkheid voor: ‘kwaliteit gaat voor alles’. Daardoor, betoogde hij, zou de onderneming het vertrouwen en de gunst van de consument kunnen winnen.



Afbeelding 1.7. Deming-wiel

In juli 1954 bezocht J.M. Juran Japan om een JUSE-seminar te verzorgen over het leiden van kwaliteitszorg. Dit was de eerste keer dat over kwaliteitszorg werd gesproken vanuit het gezichtspunt van allesomvattend leiding geven.

In 1956 nam de Japanse radio-omroep in haar educatieve kortegolfprogramma een cursus op over kwaliteitszorg. In 1960 werd voor het eerst de maand november uitgeroepen tot nationale kwaliteitsmaand. In datzelfde jaar werden ook kwaliteitsinsignes en kwaliteitsvlaggen formeel in gebruik genomen. Vervolgens werd in april 1962 door JUSE het tijdschrift Quality Control for the Foreman gelanceerd en in datzelfde jaar ontstond de eerste bedrijfskring.

Een bedrijfskring bestaat uit een kleine groep uitvoerenden die op basis van vrijwilligheid actief zijn voor kwaliteitszorg op hun eigen werkplek. De groep is voortdurend met dit werk bezig als onderdeel van een, de gehele onderneming omvattende, programma voor kwaliteitszorg, zelfontwikkeling, opleiding, beheersing van de goederenstroom en verbeteringen op de werkvloer. De bedrijfskring is slechts een onderdeel van een programma voor de hele onderneming; $\tau\kappa z$ bestaat nooit uitsluitend uit bedrijfskringen.

Diegenen die bedrijfskringen in Japan hebben gevolgd, weten dat zij zich dikwijls bezighouden met zaken als kosten, veiligheid en produktiviteit en dat de activiteiten ervan soms slechts indirect te maken hebben met het verbeteren van de kwaliteit van een produkt. Voor het grootste deel zijn deze activiteiten gericht op het aanbrengen van verbeteringen op de werkplek zelf.

Het lijkt geen twijfel dat bedrijfskringen in Japan een belangrijke rol hebben gespeeld bij het verbeteren van de produktkwaliteit en de produktiviteit. De rol ervan is evenwel vaak sterk overdreven door buitenlandse waarnemers die geloven dat bedrijfskringen de belangrijkste steunpilaar zijn van de Japanse $\tau\kappa z$ -activiteiten. Niets is echter minder waar. Bedrijfskringen dragen slechts voor 10 - 30 % bij aan de inspanningen die gericht zijn op $\tau\kappa z$ in Japanse ondernemingen.

Wat minder zichtbaar is achter deze ontwikkelingen is de andere betekenis die het woord kwaliteitszorg, of κz , in Japan heeft gekregen. Evenals in vele westerse ondernemingen betekende kwaliteitszorg in eerste instantie kwaliteitszorg toegepast bij fabricageprocessen, vooral het keuren op fouten in inkomend materiaal of op fouten in het gereede produkt aan het eind van de produktielijn. Maar al zeer spoedig beseften men dat keuringen alleen niets bijdragen aan verbetering van de kwaliteit van het pro-

dukt en dat produktkwaliteit moet ontstaan tijdens de productie. 'Bouw kwaliteit in tijdens het produceren' was (en is nog) een populair gezegde in de Japanse kwaliteitszorg. Vanaf dat moment, na de lezingen van Deming, werden controlekaarten ingevoerd, evenals alle andere gereedschappen voor statistische kwaliteitsbeheersing.

De door Juran gehouden voordrachten in 1954 wierpen licht op een ander aspect van kwaliteitszorg: de benadering van kwaliteitszorg vanuit de leiding. Dit was de eerste keer dat in Japan kz werd genoemd als een uiterst belangrijk instrument bij het leiding geven. Sindsdien is de term kz gebruikt om daarmee zowel kwaliteitsbeheersing, als de middelen voor algehele verbetering van het leiding geven aan te duiden.

In het begin vond kz toepassing in de zware industrie, zoals de staalindustrie. Aangezien deze industrieën vooral beheersing van de gebruikte werktuigen vereisten, was de toepassing van technieken voor skb van levensbelang voor het verkrijgen van kwaliteit. Toen kwaliteitszorg uitwaaierde over de machine- en auto-industrie, waar het beheersen van het proces essentieel was om kwaliteit in het produkt in te bouwen, werd de behoefte aan skb zelfs nog groter.

Later begonnen ook andere takken van industrie kz in te voeren voor produkten als duurzame verbruiksgoederen en huishoudelijke apparaten. In deze industrieën ging de interesse vooral uit naar het inbouwen van kwaliteit in de ontwerpfase, om daardoor te kunnen voldoen aan veranderende en steeds strenger wordende eisen van de klanten. Vandaag de dag denkt het management verder dan de ontwerpfase en is begonnen nadruk te leggen op het belang van de kwaliteit van produktontwikkeling. Dat betekent dat reeds vanaf het allereerste denken over een nieuw produkt rekening wordt gehouden met alle beschikbare informatie over (toekomstige) klanten en resultaten van marktonderzoek.

Door dit alles is kz uitgegroeid tot een volledig ontwikkeld gereedschap voor KAIZEN, waar iedereen in de onderneming bij betrokken is. Zulke, de gehele onderneming omvattende activiteiten, worden vaak aangeduid met tkz (totale kwaliteitszorg). Het doet er niet toe welke naam wordt gebruikt, altijd betekent het de gehele onderneming omvattende KAIZEN-activiteiten, van iedereen, zowel leidinggevers als uitvoerenden. Door de jaren is kz uitgegroeid tot skb en vervolgens tot tkz, waarbij het leiding geven op ieder niveau verbeterde. Daardoor zijn woorden als kz en tkz bijna tot synoniemen van KAIZEN geworden. Daarom ook, wanneer ik KAIZEN verklaar, refereer ik voortdurend aan kz en tkz.

Aan de andere kant blijft de functie van kwaliteitszorg in zijn oorspron-

kelijke betekenis eveneens van kracht. Kwaliteitsborging blijft van levensbelang bij het leiden van een onderneming en de meeste ondernemingen hebben hiervoor dan ook een kwaliteitsafdeling. De verwarring wordt compleet wanneer de activiteiten van totale kwaliteitszorg soms worden bijgehouden door de kwaliteitsafdeling en soms door een apart bureau. Daarom is het van belang dat al deze aan kwaliteitszorg verwante woorden worden verstaan in het verband waarin ze worden gebruikt.

KAIZEN en totale kwaliteitszorg

Als we de TKZ-beweging in Japan als een onderdeel van KAIZEN beschouwen, krijgen we een veel duidelijker beeld van de Japanse aanpak. Allereerst moet het duidelijk zijn dat in Japan de TKZ-activiteiten niet uitsluitend betrekking hebben op kwaliteitsbeheersing. Sommige mensen hebben zich laten misleiden door de term 'kwaliteitsbeheersing' en hebben het dikwijls uitgelegd als de op zichzelf staande functie van controle van de produktkwaliteit. In het Westen is de term KZ meestal verbonden met de keuring van gereed produkt en wanneer KZ ter sprake komt, verliezen topmanagers, die er in het algemeen van uitgaan dat ze weinig met die produktkeuring van doen hebben, onmiddellijk hun interesse.

Het is jammer dat in het Westen vooral in technische periodieken aandacht aan TKZ wordt geschonken, terwijl het juister zou zijn dat in management-tijdschriften te doen. Japan heeft binnen de TKZ-beweging voor het management een doorwrocht systeem van KAIZEN-strategieën ontwikkeld die onder de meest succesvolle management-aanpakken kunnen worden gerangschikt. Echter, vanwege de beperkte visie die het Westen op KZ heeft, zijn de meeste westerlingen die de Japanse KZ-activiteiten bestudeerden, er niet in geslaagd de werkelijke betekenis en mogelijkheden ervan te achterhalen. Wel worden nieuwe TKZ-methoden en technieken voortdurend onderzocht en getoetst.

TKZ is zonder ophouden aan verandering en verbetering onderhevig en is van de ene dag op de andere nooit exact hetzelfde. De 'zeven statistische gereedschappen' bij voorbeeld, waren onmisbaar en zijn op grote schaal gebruikt door bedrijfskringen, technici en leidinggevend. Nog maar kort geleden zijn de oorspronkelijke zeven aangevuld met 'de nieuwe zeven', die worden gebruikt bij meer ingewikkelde problemen, zoals het ontwikkelen van nieuwe produkten, het verbeteren van allerlei voorzieningen, kwaliteitsverbetering en het verminderen van kosten. Bijna

elke dag worden weer nieuwe toepassingen ontwikkeld. (Zie aanhangsel E voor de zeven statistische gereedschappen en de nieuwe zeven.) TKZ is in Japan een beweging die zich toespitst op het verbeteren van het leiding geven op alle niveaus. Kenmerkend is dan ook dat zij zich heeft beziggehouden met:

1. Kwaliteitsborging
2. Kostenvermindering
3. Nakomen van planningen
4. Aanhouden van levertijden
5. Veiligheid
6. Ontwikkelen van nieuwe producten
7. Verhoging van produktiviteit
8. Verbetering van toeleveranciersgedrag

Sinds nog recenter datum omvat TKZ ook marketing, verkoop en service. Verder heeft TKZ zich beziggehouden met cruciale management-taken als organisatie-ontwikkeling, integraal leiding geven, 'policy deployment', en toekenning van kwaliteitstaken. Met andere woorden, het management heeft TKZ gebruikt als een techniek om het functioneren op alle gebieden te verbeteren. Verderop in het boek zal gedetailleerde uitleg worden gegeven over deze aanpakken.

Zij die het werk van bedrijfskringen in Japan van dichtbij hebben gevolgd, weten dat de activiteiten ervan zich dikwijls bewegen op het terrein van kosten, veiligheid en produktiviteit, en slechts indirect betrekking hebben op verbetering van produktkwaliteit. Voor het overgrote deel zijn ze gericht op het aanbrengen van verbeteringen op de werkplek. De inzet van het management voor TKZ is meestal gericht geweest op gebieden als opleiding, systeemontwikkeling, uitwerking van beleidspunten, integraal leiding geven en, sinds kort, het toekennen van kwaliteitstaken.

De implicaties van TKZ voor KAIZEN zullen in hoofdstuk 3 uitvoerig worden behandeld.

KAIZEN en het ideeënbusstelsel

Het Japanse management onderneemt pogingen om werknemers aan KAIZEN mee te laten doen door het indienen van ideeën. Zodoende is het ideeënbusstelsel een integraal onderdeel van het gevestigde manage-

ment-systeem en het aantal door werknemers ingezonden ideeën wordt gezien als een belangrijk criterium bij de beoordeling van hun groepsleiders. Van de chef van de groepsleiders wordt verwacht dat hij op zijn beurt de groepsleiders daarbij helpt, zodat zij hun ondergeschikten ertoe kunnen brengen meer ideeën in te dienen.

Bij de meeste Japanse ondernemingen die een actief KAIZEN-programma hebben, werken kwaliteitszorg en het ideeënbusstelsel nauw samen. De rol van bedrijfskringen kan misschien beter worden begrepen indien ze gezamenlijk worden gezien als een groepsgericht ideeënbusstelsel voor het aanbrengen van verbeteringen.

Eén van de opvallende kenmerken van het Japanse management is dat het een groot aantal ideeën van de werknemers weet los te krijgen en dat het zijn uiterste best doet deze ideeën ook werkelijk te waarderen, waarbij ze vaak worden ondergebracht in de totale KAIZEN-strategie. Het is niet ongebruikelijk dat het topmanagement van een vooraanstaande Japanse onderneming een hele dag besteedt aan het luisteren naar presentaties door bedrijfskringen over hun activiteiten, en aan het uitreiken van prijzen gebaseerd op vooraf bepaalde criteria. Het management is bereid de inspanningen voor verbeteringen van de werknemers te erkennen en maakt, waar dat ook maar mogelijk is, zijn betrokkenheid zichtbaar. Vaak wordt een overzicht van het aantal ideeën per werknemer op de werkplek opgehangen, zodat de wedijver tussen werknemers en tussen groepen wordt aangemoedigd.

Een ander belangrijk aspect van het ideeënbusstelsel is dat ieder idee, nadat het is ingevoerd, leidt tot een herziening van de bestaande situatie. Bij voorbeeld, nadat naar aanleiding van een ingezonden idee, een machine-onderdeel is gewijzigd, kan dit van de machinebediende een andere manier van werken, en soms meer aandacht, vereisen.

Indien nu, door middel van een ingediend idee, zo'n nieuwe werkwijze door de machinebediende zelf is gewild, zal hij er trots op zijn en er geen bezwaar tegen hebben zo te moeten werken. Als hij daarentegen een nieuwe werkwijze krijgt opgelegd door zijn chef, zou hij wel eens minder bereid kunnen zijn die te volgen.

Door het indienen van ideeën kunnen alle werknemers deelnemen aan KAIZEN op de werkplek en een belangrijke rol spelen bij het verbeteren van de manier van werken. In een recent interview zei de voorzitter van Toyota Motor, Eiji Toyoda: 'Eén van de kenmerken van de Japanse arbeiders is dat zij zowel hun verstand als hun handen gebruiken. Onze werknemers dienen 1,5 miljoen ideeën per jaar in en 95 % daarvan wordt wer-

kelijk gebruikt. Er hangt bij Toyota een bijna voelbare hang naar verbetering in de lucht'.

In hoofdstuk 4 wordt het ideeënbusstelsel zoals dat bij Japanse firma's wordt toegepast nader besproken.

KAIZEN en de concurrentie

Westerse managers die enige ervaring hebben met het zakendoen in Japan, valt altijd de geweldige concurrentie op tussen Japanse bedrijven onderling. Vaak wordt gedacht dat deze harde binnenlandse concurrentie voor Japanse bedrijven de drijvende kracht is geweest in de buitenlandse markten. Japanse ondernemingen dingen naar grotere marktaandeelen door de introductie van nieuwe en meer concurrerende producten en door de laatste technologieën te gebruiken en te verbeteren.

Gewoonlijk zijn prijs, kwaliteit en service de drijvende krachten voor concurrentie. Voor Japan echter kan veilig worden gesteld dat de uiteindelijke reden voor concurrentie dikwijls concurrentie op zich is geweest. Er zijn nu zelfs Japanse firma's die elkaar beconcurreren in het invoeren van betere en snellere KAIZEN-programma's!

Als winst de meest belangrijke maatstaf is voor het succes in zaken doen, is het te begrijpen dat een onderneming gedurende meer dan een kwart eeuw onveranderd blijft. Als ondernemingen evenwel met elkaar wedijveren over de kracht van hun KAIZEN-aanpak, moet er een continu proces van verbeteren plaatsvinden. KAIZEN zorgt ervoor dat er voortdurend wordt verbeterd omwille van de verbetering zelf. Als KAIZEN eenmaal als beweging is gestart, is er geen weg terug.

Proces-gericht management versus resultaat-gericht management

KAIZEN brengt proces-gericht denken voort, aangezien processen moeten worden verbeterd voordat we verbeterde resultaten kunnen verkrijgen. Verder is KAIZEN zeer humaan en richt zich op menselijke inspanningen. Dit staat in scherp contrast met het resultaat-gerichte denken van de meeste westerse managers.

Volgens Mayumi Otsubo, promotiemanager voor toernooien en speciale evenementen bij Bridgestone Tire Co., is Japan een proces-gerichte maatschappij en de Verenigde Staten een resultaat-gerichte maatschappij. Bij het beoordelen van de prestaties van werknemers bij voorbeeld, neigt het Japanse management ertoe factoren die bepalend zijn voor de

werkhouding te benadrukken. Wanneer de chef verkoop de prestaties van een verkoper beoordeelt, moet die beoordeling proces-gerichte criteria omvatten zoals de hoeveelheid tijd die de verkoper heeft besteed aan het bezoeken van nieuwe klanten, de tijd besteed aan het bezoeken van buitenklanten versus de tijd die besteed is aan het papierwerk op kantoor, en het percentage succesvol afgesloten nieuwe offertes. Door aandacht te besteden aan deze maatstaven hoopt de verkoopchef de verkoper aan te moedigen om vroeger of later betere resultaten te bereiken. Met andere woorden, het proces wordt net zo belangrijk geacht als het klaarblijkelijk bedoelde resultaat – de verkopen!

De nationale sport in Japan is sumo. Bij elk sumotoernooi zijn er, behalve het kampioenschap, drie prijzen: een prijs voor de beste prestatie, een prijs voor vaardigheid en een prijs voor strijdgeest. De prijs voor strijdgeest wordt gegeven aan die worstelaar die gedurende het gehele toernooi van 15 dagen bijzonder hard heeft gevochten, zelfs al laat zijn staat van winst en verlies nogal wat te wensen over. Geen van deze drie prijzen is uitsluitend gebaseerd op resultaat, dat wil zeggen op hoeveel partijen de worstelaar wint. Dit is een goed voorbeeld van het proces-gerichte denken in Japan.

Dit wil evenwel niet zeggen dat winnen niet telt bij sumo. Het maandelijks inkomen van elke worstelaar is voornamelijk gebaseerd op zijn staat van dienst. Winnen is echter niet alles en ook niet het enige.

Japanse tempels en heiligdommen zijn vaak gebouwd in de bergen, en het meest gewijde altaar staat gewoonlijk in het hoogst gelegen heiligdom. Een gelovige die bij een altaar in zo'n heiligdom wil bidden, moet door dichte bossen omhoog langs steile, stenen treden en door vele torii (houten poorten) lopen. Het Fushimi Inari-heiligdom bij Kyoto bij voorbeeld telt zo'n 15 000 torii langs de weg die naar het altaar leidt! Tegen de tijd dat hij het altaar bereikt, is de gelovige doordrenkt van de heilige atmosfeer van het heiligdom en is zijn ziel gezuiverd. Het zich naar zo'n heiligdom begeven, is bijna net zo belangrijk als het bidden zelf.

In het algemeen gesproken, zal in de Verenigde Staten, hoe hard iemand ook werkt, gebrek aan resultaat een slechte beoordeling en een lager inkomen of status tot gevolg hebben. Iemands bijdrage wordt slechts gewaardeerd voor zijn concrete resultaten. In een resultaat-gerichte maatschappij tellen alleen de resultaten.

Volgens Otsubo van Bridgestone Tire Co. heeft het proces-gerichte denken de Japanse industrie in staat gesteld zijn concurrentie-overwicht op de wereldmarkt te verkrijgen en is in het KAIZEN-concept het proces-ge-

richte denken van Japan samengevat. Zo'n houding van het management heeft een grote invloed op de wijze waarop een organisatie tot verandering komt. Topmanagement dat te zeer proces-gericht is, loopt het risico van gebrek aan langetermijnstrategie, loopt kans nieuwe ideeën en innovaties te missen, zich te verliezen in het tot vervelens toe belasten van mensen met gedetailleerde werkmethoden, en door de bomen het bos niet meer te zien. De resultaat-gerichte manager is meer flexibel in het uitzetten van doelstellingen en hij kan in strategische termen denken. Hij neigt er evenwel toe om voor het uitvoeren van de strategie de inzet van zijn middelen te veronachtzamen.

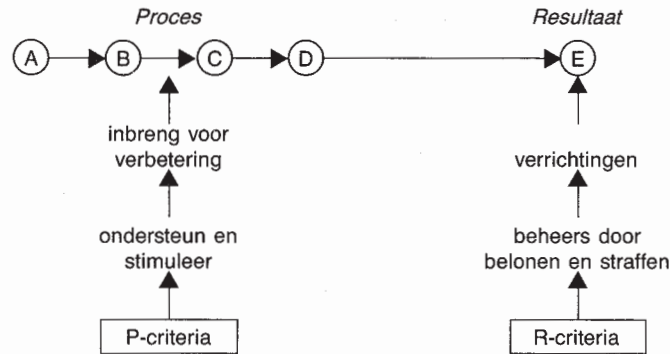
Otsubo wijst erop dat de resultaat-gerichte criteria die worden gebruikt om de verrichtingen van mensen te beoordelen waarschijnlijk een erfenis zijn van de 'massaproductie-maatschappij' en dat de proces-gerichte maatstaven meer betekenis krijgen in de na-industriële maatschappij, die wordt gekenmerkt door vergevorderde en uiterst verfijnde technologieën. Het verschil tussen proces-gericht denken en resultaat-gericht denken in de industrie kan misschien het beste aan de hand van afbeelding 1.8 worden verklaard.

Als we kijken naar de rol van de manager zien we dat de ondersteunende en stimulerende rol gericht is op het verbeteren van de processen, terwijl de beheersende rol is gericht op de uitkomst of het resultaat. Het KAIZEN-concept benadrukt dat de ondersteunende en stimulerende rol gericht moet zijn op de inbreng van mensen om de processen te verbeteren. Aan de ene kant moet het management proces-gerichte maatstaven ontwikkelen. Aan de andere kant kijkt het beheers-type manager uitsluitend naar de verrichtingen en gebruikt dus resultaat-gerichte criteria. In afbeelding 1.8 zijn de proces-gerichte maatstaven P-criteria genoemd, en de resultaat-gerichte maatstaven R-criteria.

P-criteria maken het nodig om over langere termijn vooruit te zien, daar ze zijn gericht op de inbreng van mensen en het vaak nodig is dat er een verandering van gedrag plaatsvindt. R-criteria daarentegen zijn meer op de man af en van korte termijn.

Het verschil tussen P-criteria en R-criteria kan misschien beter worden begrepen door te kijken naar de benadering van de activiteiten van bedrijfskringen door het Japanse management.

De activiteiten van bedrijfskringen zijn gewoonlijk gericht op verbeteringen die de werkplek betreffen, zodat ondersteuning van het grootste belang is. Er wordt gezegd dat bedrijfskringen die in het Westen zijn ingesteld, dikwijls een kort leven hebben. Dit schijnt voornamelijk toe te



Afbeelding 1.8. Proces-gerichte criteria (P) versus resultaat-gerichte criteria (R)

schrijven te zijn aan het ontbreken van een systeem dat zich bezighoudt met de werkelijke behoeften van de leden van de bedrijfskring. Als het management alleen geïnteresseerd is in de resultaten, zal het voor de activiteiten van de bedrijfskring uitsluitend R-criteria hanteren. In dit geval betekenen de R-criteria meestal het, als resultaat van hun activiteiten, bespaarde geld. Als gevolg daarvan zal de interesse en de ondersteuning van het management worden bepaald door de besparingen die door de leden van de bedrijfskring worden verkregen.

Aan de andere kant, als het management erin geïnteresseerd is de inbreng van de bedrijfskring voor verbetering te ondersteunen, is het eerste wat het management moet doen, het vaststellen van P-maatstaven. Wat voor soort P-criteria bestaan er om de inbreng van de leden van een bedrijfskring te meten?

Enkele voor de hand liggende mogelijkheden zijn het aantal bijeenkomsten per maand, de mate van deelname, het aantal opgeloste problemen (let erop dat dit niet hetzelfde is als het bespaarde geld), en het aantal uitgebrachte verslagen. Hoe benaderen de kringleden hun onderwerpen? Houden ze bij de keuze van het onderwerp rekening met de huidige situatie van de onderneming? Nemen ze factoren in acht als veiligheid, kwaliteit en de kosten voor het behandelen van het probleem? Leidt hun inzet tot verbeterde werkmethoden? Zulke vragen behoren tot de P-criteria die gebruikt moeten worden bij de beoordeling van hun inzet en betrokkenheid.

Wanneer een gemiddelde bedrijfskring tweemaal per maand bijeenkomt en een bepaalde bedrijfskring vergadert gemiddeld driemaal per maand,

dan is dat een indicatie dat de leden van die kring zich met een groter-dan-gemiddelde inspanning hebben ingezet. De mate van deelname (aanwezigheid) is een maatstaf om de inzet en de betrokkenheid van de bedrijfskringleider of de bedrijfskringmentor na te gaan.

Het is dikwijls gemakkelijk om R-criteria te kwantificeren. In feite heeft het management in de meeste ondernemingen uitsluitend R-criteria tot zijn beschikking, daar de R-criteria typisch te maken hebben met de cijfers van verkoop, kosten en winst. Meestal is het evenwel ook mogelijk de P-criteria te kwantificeren. In het geval van bedrijfskringen bij voorbeeld heeft het Japanse management uitgekende maatstaven ontwikkeld om de mate van inzet te kwantificeren. Deze en andere getallen worden samengevoegd en gebruikt als grond voor erkenning en voor het uitreiken van prijzen. (Zie voor een meer uitgebreide behandeling van bedrijfskringactiviteiten hoofdstuk 4.)

In één van de fabrieken van Matsushita vormde het kantinepersoneel bedrijfskringen die de theeconsumptie gedurende de lunchperiode onderzochten. Het bleek hun dat, wanneer ze grote theepotten op de tafels zetten voor onbeperkt gebruik, de consumptie van tafel tot tafel grote verschillen vertoonde. Ze besloten toen gegevens te verzamelen over het drinkgedrag van de werknemers gedurende de lunch. Eén van de dingen die ze ontdekten was dat steeds dezelfde mensen de neiging hadden om aan dezelfde tafel te gaan zitten. Nadat ze een aantal dagen gegevens hadden verzameld en geanalyseerd, waren ze in staat om een verwacht consumptieniveau per tafel op te stellen. Met gebruikmaking van deze gegevens begonnen ze verschillende hoeveelheden thee voor elke tafel neer te zetten, met het gevolg dat ze in staat waren het verbruik van thee tot de helft terug te brengen. Wat waren hun activiteiten waard in termen van het werkelijk bespaarde geldbedrag? Waarschijnlijk zeer weinig. Toch werden zij beloond met de jaarlijkse Presidential Gold Medal.

De meeste Japanse ondernemingen hebben een ideeënbusstelsel waarbinnen beloningen worden gegeven. Indien een idee tot besparingen leidt, geeft het management een beloning die in verhouding staat tot de gerealiseerde besparing. Zulke beloningen worden zowel betaald voor ideeën die zijn ingezonden door één persoon, als voor inzendingen door groepen zoals bedrijfskringen.

Eén van de karakteristieke kenmerken van het Japanse management is dat het een bewuste poging heeft ondernomen om een stelsel te creëren dat P-criteria ondersteunt en aanmoedigt, met volledige erkenning van de R-criteria. Op het niveau van de uitvoerenden heeft het Japanse ma-

nagement vaak afzonderlijke prijzen voor P-criteria ingesteld. Terwijl de beloningen voor R-criteria bestaan uit prijzen in geld, waarvan de grootste direct gerelateerd is aan de bereikte besparing of de gerealiseerde winst, bestaan die voor de P-criteria vaker uit erkenning en eerbetoon voor de getoonde inzet.

Bij Toyota Motor is de Presidential Award de meest begeerde prijs, hoewel die niet bestaat uit geld, maar uit een vulpen die aan iedere ontvanger door de president persoonlijk wordt overhandigd. Elke ontvanger wordt gevraagd de naam op te geven die hij of zij in de pen gegraveerd wil hebben. Voor de een zal dat de naam van zijn vrouw zijn, voor de ander die van zijn dochter. Vrijgezellen geven soms de naam van hun vriendin op. En natuurlijk, veel ontvangers vragen hun eigen naam op hun pen te zetten. De prijs geniet een geweldig aanzien, doordat het topmanagement een zorgvuldig gepland programma heeft ingevoerd om werknemers te laten zien dat hun actieve deelname in KZ-projecten van belang is voor het succes van de onderneming. Daar komt bij dat de hoogste leiding deze bijeenkomsten bijwoont, waardoor haar betrokkenheid en steun zichtbaar worden. Zulk duidelijk vertoon van diepgaande betrokkenheid heeft een veel grotere invloed op de band die werkgever en werknemer in het programma hebben dan het aandenken zelf.

De proces-gerichte manier van denken overbruggt de kloof tussen proces en resultaat, tussen doelen en middelen, tussen bestemming en te nemen maatregelen, en helpt mensen onbevooroordeeld de werkelijkheid te zien.

Zowel P-criteria als R-criteria kunnen dus op elk management-niveau worden bepaald en gebruikt: tussen top-management en de leiding van een divisie, tussen middenkader en groepsleiders, en tussen groepsleiders en uitvoerenden.

Per definitie moet een manager belangstelling hebben voor de resultaten. Wanneer we evenwel het gedrag beschouwen van succesvolle managers bij een succesvolle onderneming zien we vaak dat zulke managers ook proces-gericht zijn. Zij stellen proces-gerichte vragen. Zij nemen besluiten op basis van zowel P-criteria als R-criteria, hoewel zij zich het onderscheid tussen de twee soorten criteria misschien niet eens bewust zijn. Een proces-gerichte manager die zich oprecht om P-criteria bekommert, zal belangstelling hebben voor:

- Discipline
- Time management

- Opleiding en training
- Participatie en betrokkenheid
- Moraal
- Communicatie

Kort gezegd, zo'n manager gedraagt zich mens-gericht. Verder zal hij een beloningssysteem laten ontwikkelen dat overeenkomt met P-criteria. Als het management een positief gebruik maakt van de proces-gerichte manier van denken en dat verder versterkt met de KAIZEN-strategie, zal het ontdekken dat op de lange termijn de totale concurrentiekracht van de onderneming sterk zal zijn verbeterd.

Dit boek behandelt specifieke concepten, gereedschappen, en systemen die doelgericht worden toegepast in de KAIZEN-strategie. Lezers zullen merken dat zij ze gemakkelijk kunnen toepassen in hun dagelijkse werksituaties. Dat deze concepten en gereedschappen zo goed werken, is niet omdat ze Japans zijn, maar omdat het goede management-technieken zijn. Op dezelfde manier als de KAIZEN-strategie iedereen in de onderneming omvat, zou ook de boodschap van dit boek iedereen moeten bereiken, topmanagement, middenkader, groepsleiders en de uitvoerenden op de werkvloer.