

1. *Kaizen – een inleiding*

In de *New Shorter Oxford English Dictionary* van 1993 staat het woord kaizen.* (Kaizen wordt daarin gedefinieerd als een bedrijfsfilosofie die is gebaseerd op de voortdurende verbetering van arbeidsprocessen, persoonlijke efficiëntie enz.) Kaizen heeft zich dus eindelijk een plaatsje verworven in het Engelse vocabulaire.

In dit hoofdstuk wordt een korte samenvatting gegeven van de basis-ideeën van kaizen: het is bedoeld voor lezers die nog niet eerder met kaizen hebben kennisgemaakt, en voor mensen die hun geheugen willen opfrissen.

In het Japans betekent kaizen ‘voortdurende verbetering’. Daarmee wordt een verbetering bedoeld waarmee iedereen te maken heeft, zowel managers als productiemedewerkers, en die relatief goedkoop kan worden bereikt. De kaizen-filosofie gaat ervan uit dat wij in ons leven – of dat nu ons arbeidsleven, ons sociale leven of ons privé-leven is – voortdurend moeten proberen om verbeteringen te bereiken. Dit uitgangspunt is voor de meeste Japanners zó natuurlijk en voor de hand liggend dat zij zich er meestal niet eens van bewust zijn. Ik ben ervan overtuigd dat kaizen enorm heeft bijgedragen aan het economische succes van Japan. Hoewel er door kaizen geleidelijke en kleine verbeteringen worden bereikt, kan het kaizen-proces in de loop van de tijd verbazingwekken-

* In de *New Shorter Oxford English Dictionary* wordt de betekenis van het woord kaizen gedefinieerd.

Er dient te worden opgemerkt dat het Kaizen Institute AG en alle dochterondernemingen en licentiehouders het exclusieve recht hebben op het gebruik van kaizen® en gemba kaizen® als geregistreerde handelsmerken in alle grote landen.

de resultaten opleveren. De kaizen-filosofie verklaart waarom bedrijven in Japan nooit lang statisch kunnen zijn. Het westerse management idealiseert de innovatie: grote veranderingen als gevolg van technologische doorbraken, nieuwe managementfilosofieën of productietechnieken. Innovatie is dramatisch en trekt enorm de aandacht. Kaizen is vaak juist heel bescheiden en subtiel. Maar innovatie is een eenmalige gelegenheid en de resultaten ervan zijn vaak nogal problematisch, terwijl het kaizen-proces, dat is gebaseerd op gezond verstand en lage kosten, resulteert in een gestaag verbeteringsproces dat op de lange duur zijn vruchten afwerpt. Bovendien is kaizen een benadering met weinig risico's. Managers kunnen altijd weer overschakelen naar de oude methode zonder dat dat met hoge kosten gepaard gaat.

De meeste 'exclusief Japanse' managementmethoden, zoals Total Quality Control, kwaliteitskringen en het Japanse personeelsmanagement, kunnen onder één noemer worden gebracht: kaizen. Door de term kaizen te gebruiken in plaats van moderne termen als productiviteit, TQC, ZD (zero defects: nul fouten), JIT (just-in-time) en suggestiesystemen, kan veel duidelijker worden gemaakt wat er in het Japanse bedrijfsleven aan de hand is. Kaizen is een verzamelterm voor al deze filosofieën. Ik wil daar echter meteen aan toevoegen dat deze methoden niet beperkt zijn tot het Japanse management, maar eerder moeten worden gezien als goede principes die door alle managers ter wereld zouden moeten worden toegepast. Door de juiste stappen te zetten en de juiste processen te volgen, kan elk bedrijf, waar ook ter wereld, profiteren van kaizen.

Om de kaizen-strategie ten uitvoer te kunnen brengen, moeten managers bepaalde basisprincipes en basissystemen leren toepassen.

Belangrijke kaizen-principes

Eerst de belangrijkste principes:

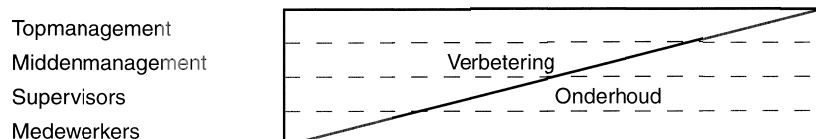
- kaizen en het management;
- proces versus resultaat;
- PDCA/SDCA-cyclus;
- kwaliteit voorop;
- harde feiten;
- het volgende proces is de klant.

Als introductie moet het topmanagement een voorzichtig en helder beleidsplan formuleren. Vervolgens moet een implementatieschema worden samengesteld en moet 'leiderschap' worden gedemonstreerd door een kaizen-procedure in de eigen gelederen uit te voeren.

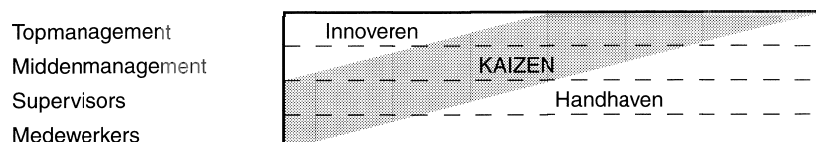
Kaizen en het management

Het management heeft twee belangrijke taken met betrekking tot kaizen: onderhoud en verbetering (afbeelding 1.1). Onder *onderhoud* vallen de activiteiten die gericht zijn op het onderhouden van de huidige standaarden van techniek, management en productie. Dit gebeurt door training en discipline. Door het uitvoeren van de taken met betrekking tot onderhoud, zorgt het management ervoor dat iedereen de standaard-productieprocedure (SPP) kan volgen. Onder *verbetering* vallen de taken die zijn gericht op het verbeteren van die standaarden. Het Japanse management is dus gebaseerd op één grondregel: het onderhouden en verbeteren van standaarden.

Zoals in afbeelding 1.2 is te zien, kan verbetering worden aangeduid als kaizen of als innovatie. Onder kaizen wordt een serie kleine verbeteringen verstaan die voortkomen uit een voortdurend verbeteringsproces. Innovatie is een drastische verbetering als gevolg van een grote investe-



Afbeelding 1.1. De Japanse kijk op taakverdeling



Afbeelding 1.2. Verbetering als kaizen of als innovatie

ring in middelen of technieken. (Innovatie is meestal kostbaar. Omdat westerse managers gefascineerd zijn door innovatie zijn ze vaak ongeduldig en zien ze niet in dat kaizen op de lange termijn grote verbeteringen tot gevolg kan hebben.) Kaizen legt de nadruk op menselijke inspanning, het moreel, communicatie, training, teamwerk, betrokkenheid en zelfdiscipline: een kostenbesparende gezond-verstandbenadering van verbetering.

Proces versus resultaat

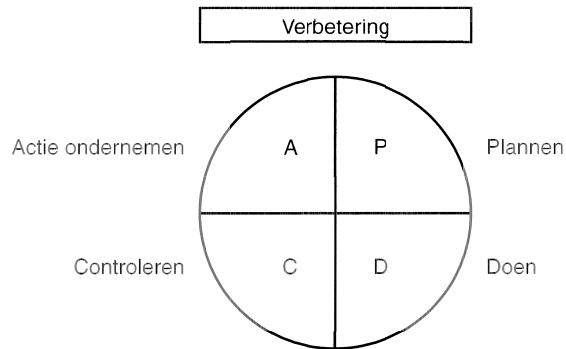
Kaizen is procesgeoriënteerd, omdat de processen moeten worden verbeterd om de resultaten te kunnen verbeteren. Als de beoogde resultaten niet worden bereikt, zijn de processen niet goed uitgevoerd. Het management moet dan de fouten in de processen opsporen. Kaizen legt nadruk op menselijke inspanning, een nadruk die in scherp contrast staat met de resultaatgerichte benadering in het westen.

Een procesgeoriënteerde benadering dient ook te worden toegepast bij de introductie van kaizen-strategieën zoals de PDCA/SDCA-cycli, QCD (Quality, Cost, Delivery), TQM (Total Quality Management), JIT (Just-In-Time) en TPM (Total Productive Maintenance). Als de kaizen-strategie in een bedrijf is mislukt, is dat meestal veroorzaakt door een gebrek aan aandacht voor processen. Een essentieel element van het kaizen-proces is de betrokkenheid van het topmanagement. Een kaizen-proces kan pas succesvol zijn als het topmanagement vanaf het allereerste begin consequent betrokkenheid toont.

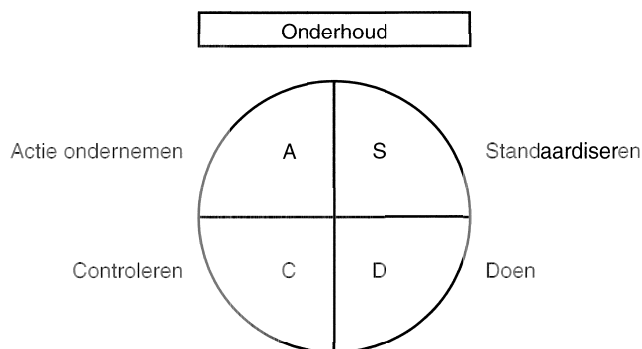
PDCA/SDCA-cyclus

De eerste stap in het kaizen-proces is het vaststellen van de PDCA-cyclus (Plannen - Doen - Controleren - Actie ondernemen) als middel om de continuïteit van kaizen te waarborgen, door een beleid te voeren dat gericht is op het onderhouden en verbeteren van standaarden. Dit is een van de belangrijkste basisprincipes van het proces (zie afbeelding 1.3).

‘Plannen’ betekent het vaststellen van een verbeteringsdoel (omdat kaizen een manier van leven is, is er altijd wel een verbeteringsdoel te vinden, op welk terrein dan ook). Verder moet een actieplan worden ontwikkeld om het vastgestelde doel te bereiken. ‘Doen’ betekent dat het plan moet worden uitgevoerd; ‘controleren’ houdt in dat moet worden

*Afbeelding 1.3. Verbetering*

bepaald of de uitvoering volgens plan verloopt en de gewenste verbetering tot gevolg heeft. 'Actie ondernemen', ten slotte, betekent dat de nieuwe procedure wordt uitgevoerd en gestandaardiseerd om te voorkomen dat het oorspronkelijke probleem zich opnieuw zal voordoen, of dat er nieuwe doelen voor nieuwe verbeteringen worden vastgesteld. De PDCA-cyclus is continu; zodra er een verbetering is aangebracht, wordt de daaruit voortvloeiende status quo het uitgangspunt voor verdere verbetering. PDCA betekent dat er nooit tevredenheid kan ontstaan over de status quo. Omdat de medewerkers vaak de voorkeur geven aan de status quo en daarom geen initiatief tonen om verbeteringen aan te brengen, moet PDCA door het management worden geïnitieerd door voortdurend uitdagende verbeteringsdoelen vast te stellen.

*Afbeelding 1.4. Onderhoud*

Aanvankelijk is elk nieuw werkproces labiel. Voordat met PDCA wordt gestart, moet het huidige proces worden gestabiliseerd. Dat gebeurt door een proces dat de SDCA-cyclus wordt genoemd (Standaardiseren - Doen - Controleren - Actie ondernemen) (afbeelding 1.4).

Steeds wanneer zich in het huidige proces een afwijking voordoet, moeten de volgende vragen worden gesteld: Is de afwijking opgetreden omdat we geen standaard hebben? Omdat de standaard niet is gevolgd? Of omdat de standaard niet voldoet? Pas wanneer een standaard is vastgesteld en wordt gevolgd, en het huidige proces is gestabiliseerd, kan met PDCA worden gestart.

Met SDCA worden de huidige processen dus gestandaardiseerd en gestabiliseerd, terwijl PDCA ze verbetert. SDCA heeft te maken met onderhoud en PDCA met verbetering: dit zijn daarom de twee belangrijkste taken van het management.

Kwaliteit voorop

Van de primaire doelstellingen – kwaliteit, kosten en levering – moet kwaliteit de hoogste prioriteit hebben. Hoe aantrekkelijk de prijs en de leveringsvoorwaarden voor een klant ook zijn: ze kunnen geen concurrentievoordeel opleveren als het product of de dienst niet van goede kwaliteit is. Kwaliteit als hoogste prioriteit vereist echter wel een grote betrokkenheid van het management, omdat managers in de verleiding kunnen komen om de kosten te verlagen of de levering te versnellen door wat te schipperen met de kwaliteit. Door dat te doen, lopen ze het risico om niet alleen de kwaliteit, maar ook het voortbestaan van het bedrijf op het spel te zetten.

Harde feiten

Kaizen is een proces voor probleemoplossing. Om een probleem goed te kunnen begrijpen en te kunnen oplossen, moeten de relevante gegevens worden verzameld en geanalyseerd. Het is niet erg wetenschappelijk en objectief om te proberen een probleem op te lossen zonder dat de relevante gegevens bekend zijn. Door gegevens te verzamelen over de huidige stand van zaken kan daar een beter inzicht in worden verkregen. Dat inzicht kan vervolgens dienen als uitgangspunt voor verbetering. Het verzamelen, controleren en analyseren van gegevens loopt dan ook als een rode draad door dit boek.

Het volgende proces is de klant

Elke activiteit is een serie processen, en elk proces heeft zowel een leverancier als een klant. Producten of gegevens die door Proces A (leverancier) worden geleverd, worden in Proces B verwerkt of verbeterd en vervolgens doorgestuurd naar Proces C. Het volgende proces dient altijd als klant te worden beschouwd. Dit axioma – ‘Het volgende proces is de klant’ – onderscheidt twee soorten klanten: interne (binnen het bedrijf) en externe (klanten in de markt).

De meeste mensen die in een bedrijf werken, hebben te maken met interne klanten. Dit besef dient te leiden tot de overtuiging dat er nooit defecte onderdelen of verkeerde gegevens mogen worden doorgegeven aan de klant, aan het volgende proces. Als iedereen in het bedrijf daarvan is doordrongen, zal de externe klant een product of een dienst van hoge kwaliteit ontvangen. Een echt kwaliteitsbewakingssysteem gaat ervan uit dat iedereen in de organisatie zich aan deze regel houdt.

Belangrijke kaizen-systemen

De volgende systemen moeten goed functioneren voordat een kaizen-strategie met succes kan worden uitgevoerd:

- Total Quality Control (Total Quality Management);
- Just-in-time productiesysteem (Toyota-productiesysteem);
- Total Productive Maintenance (TPM);
- beleidscommunicatie;
- suggestiesystemen;
- kleine-groepsactiviteiten.

Total Quality Control (Total Quality Management)

Eén van de principes van het Japanse management is Total Quality Control, waarbij aanvankelijk veel nadruk werd gelegd op de ‘beheersing’ van het kwaliteitsproces. TQC heeft zich ontwikkeld tot een systeem waarbij alle aspecten van het management zijn betrokken en wordt nu internationaal aangeduid met de term Total Quality Management (TQM).

Wanneer we de TQC/TQM-beweging beschouwen als onderdeel van de kaizen-strategie, kan een duidelijker beeld van de Japanse benadering

worden geschetst. De Japanse TQC/TQM mag niet alleen als een kwaliteitsbeheersingsactiviteit worden beschouwd; TQC/TQM is ontwikkeld als *strategie* die het management kan gebruiken om concurrerender en winstgevender te worden door alle aspecten van het bedrijf te verbeteren. De Q in TQC/TQM, de kwaliteit, heeft de prioriteit, maar er zijn ook andere doelen, zoals kosten en levering.

De T in TQC/TQM staat voor 'total'. Dat houdt in dat iedereen in de organisatie bij het proces is betrokken, van topmanagers tot productiemedewerkers, maar ook leveranciers, dealers en detaillisten. De T verwijst ook naar het topmanagement, naar het leiderschap en de prestatie die essentieel zijn voor een succesvolle toepassing van TQC/TQM.

De C staat voor 'control', ofwel beheersing en procesbeheersing. Bij TQC/TQM moeten sleutelprocessen voortdurend worden geïdentificeerd, beheerst en verbeterd, zodat er een verbetering van de resultaten zal optreden. De taak van het management in TQC/TQM is het opstellen van een plan om het proces en het resultaat te controleren om het proces te verbeteren, en niet om het proces te bekritisieren op grond van het resultaat. In Japan omvat TQC/TQM activiteiten als beleidscommunicatie, het opbouwen van kwaliteitsbewakingssystemen, standaardisatie, training en educatie, kostenmanagement en kwaliteitskringen.

Just-in-time-productiesysteem (Toyota-productiesysteem)

Het just-in-time-productiesysteem, oorspronkelijk ingesteld door Toyota Motor Company onder Taichi Ohno en daarom ook wel het 'Toyota-productiesysteem' genoemd, heeft als doel het elimineren van allerlei activiteiten die geen waarde toevoegen, en het instellen van een *lean*-productiesysteem dat flexibel genoeg is om de fluctuaties in de bestellingen van de klanten op te vangen. Dit productiesysteem wordt ondersteund door principes als taktijd versus cyclustijd, één-productstroom, pull-productie, jidohka, U-vormige werkplekken en vermindering van setup-tijden. (Deze begrippen komen verderop in dit boek nog aan de orde.)

Om het ideale just-in-time-productiesysteem te ontwerpen, moet er voortdurend een aantal kaizen-activiteiten worden uitgevoerd om de activiteiten op de gemba die geen waarde toevoegen te elimineren. JIT kan een drastische kostenbesparing opleveren, zorgt ervoor dat het product op tijd wordt geleverd en verhoogt de winst.

Total Productive Maintenance (TPM)

In een toenemend aantal productiebedrijven in Japan en daarbuiten wordt TPM toegepast. Terwijl TQM vooral de nadruk legt op de algehele managementprestatie en de kwaliteit, is TPM vooral gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de apparatuur. Bij TPM wordt ernaar gestreefd om het effectieve gebruik van de apparatuur en de machines te verhogen door middel van een systeem van preventief onderhoud dat gedurende de gehele levensduur van het apparaat wordt toegepast.

Zoals bij TQM iedereen in het bedrijf is betrokken, zo is dat ook bij TPM het geval. De 5S-activiteiten van de huishouding (zie hoofdstuk 5), die als een kernactiviteit op de gemba worden beschouwd, kunnen worden gezien als inleiding van TPM. Met de 5S-activiteiten zijn echter in veel gevallen opmerkelijke resultaten behaald, zelfs als ze los van TPM werden uitgevoerd.

Beleidscommunicatie

Hoewel de kaizen-strategie gericht is op verbetering, kan het resultaat teleurstellend zijn als iedereen zich bezighoudt met ‘kaizen pour kaizen’: het doelloos uitvoeren van het kaizen-systeem. Het management moet daarom voor iedereen duidelijke doelen vaststellen en ‘leiderschap’ bieden voor alle kaizen-activiteiten. Een echte kaizen-strategie vereist een strak geleide implementatie.

Allereerst moet het topmanagement een strategie voor de lange termijn ontwikkelen, die uiteen valt in strategieën voor de middellange en de korte termijn.

Het topmanagement moet een plan ontwikkelen voor de ‘communicatie’ van de strategie: het doorgeven aan de onderliggende management-niveaus tot en met de werkvloer. Naarmate de strategie naar de lagere regionen wordt doorgegeven, moeten er steeds specifiekere actieplannen en activiteiten worden opgenomen. Een beleidsplan in de trant van ‘We moeten de kosten met 10% terugbrengen om concurrerend te blijven’, kan op de werkvloer worden vertaald in activiteiten die de productiviteit zullen verhogen, de voorraad beperken, verspilling verminderen en de productieconfiguraties verbeteren.

Kaizen zonder doel is als een reis zonder bestemming. Kaizen is het effectiefst als iedereen meewerkt aan het bereiken van een doel, en het management moet dat doel vaststellen en duidelijk uitdragen.

Suggestiesystemen

Suggestiesystemen functioneren als integraal onderdeel van een individueel georiënteerde kaizen, waarbij de nadruk wordt gelegd op moreel-verhogende voordelen van positieve werknemersparticipatie. Japanse managers proberen de belangstelling van de werknemers voor kaizen te bevorderen door hen aan te moedigen ideeën en suggesties te leveren, hoe klein en onbetekenend ook. Japanse werknemers worden vaak gestimuleerd om hun suggesties met hun supervisors te bespreken en de ideeën direct ten uitvoer te brengen, nog voordat er suggestieformulieren zijn ingevuld. De managers verwachten niet direct een enorm economisch voordeel van elke suggestie. Het gaat hen er vooral om dat de werknemers een positieve houding ten opzichte van kaizen krijgen en dat ze zelfdiscipline ontwikkelen. Deze benadering staat in schril contrast met de nadruk die het westerse management legt op de economische voordelen en de financiële beloningen van de suggestiesystemen.

Kleine-groepsactiviteiten

Kleine-groepsactiviteiten worden uitgevoerd in kleine, informele groepen die kunnen bestaan uit werknemers van diverse afdelingen die daar vrijwillig aan deelnemen. Deze groepen voeren speciale kaizen-taken uit op de werkvloer. De populairste kleine-groepsactiviteiten zijn de kwaliteitskringen.

Kwaliteitskringen houden zich niet alleen bezig met kwaliteit, maar ook met zaken als kosten, veiligheid en productiviteit. Ze kunnen worden beschouwd als groepsgeoriënteerde kaizen-activiteiten. Kwaliteitskringen hebben in Japan een belangrijke rol gespeeld bij de verbetering van de productkwaliteit en de productiviteit. De rol van kwaliteitskringen wordt echter nogal eens overschat door de buitenlandse waarnemers die ervan overtuigd zijn dat kwaliteitskringen de steunpilaar vormen van de kwaliteitsactiviteiten in Japan. Het management speelt een grote rol bij het bevorderen van kwaliteit, onder meer door het opbouwen van kwaliteitsbewakingssystemen, het organiseren van personeelstrainingen, beleidsvorming en beleidscommunicatie en het ontwikkelen van multifunctionele systemen voor QCD.

Succesvolle activiteiten van kwaliteitskringen geven aan dat het management een onzichtbare, maar belangrijke rol speelt bij de ondersteuning van dergelijke activiteiten.

Het uiteindelijke doel van de kaizen-strategie

Het uiteindelijke doel van de kaizen-strategie is gelijktijdige realisatie van QCD (kwaliteit, kosten, levering) door organisatiebrede planning. Omdat kaizen een verbeteringsproces is, moeten we ons eerst afvragen welke aspecten van de activiteiten het meest voor verbetering vatbaar zijn. Het antwoord op die vraag luidt QCD (quality, cost, delivery: kwaliteit, kosten en levering).

In mijn vorige boek, *Kaizen – De sleutel van Japans succesvolle concurrentie*, gebruikte ik de term QCS (quality, cost, scheduling: kwaliteit, kosten, planning). Sindsdien is QCD echter de algemeen gebruikte term geworden.

‘Kwaliteit’ is niet alleen de kwaliteit van voltooide diensten of afgewerkte producten: het is ook de kwaliteit van de processen die worden uitgevoerd om het product te maken of de dienst te leveren. ‘Kosten’ zijn de kosten van het ontwerp, de productie, de verkoop en de service van de dienst of het product. ‘Levering’ is de levering van het product of de dienst binnen de gestelde tijd. Als aan de drie voorwaarden die worden aangeduid met de term QCD wordt voldaan, is de klant tevreden.

Omdat de QCD-activiteiten uitgevoerd worden op allerlei afdelingen, O&O, engineering, productie, sales en after-sales, zijn er organisatiebrede samenwerkingsverbanden nodig en moet er met leveranciers en dealers worden samengewerkt.

Het is de verantwoordelijkheid van het management om de huidige positie van de QCD van het bedrijf in de markt te beoordelen en om prioriteiten te stellen aan het beleid voor de verbetering van de QCD.

2. *Gemba kaizen*

In het Japans betekent gemba letterlijk 'echte plaats': de plaats waar de echte activiteiten plaatsvinden. Japanners gebruiken dit woord dagelijks. Toen Kobe in januari 1995 werd getroffen door een aardbeving, zeiden de televisieverslaggevers dat ze 'verslag deden vanaf de gemba'. Op de achtergrond waren brandende huizen of ingestorte snelwegen te zien. In bedrijven worden de activiteiten die waarde toevoegen en klanten tevreden stellen uitgevoerd op de gemba.

In het Japanse bedrijfsleven is het woord gemba bijna net zo populair als kaizen. Joop Bokern, een van de eerste kaizen-consultants in Europa, heeft bij Philips Electronics N.V. in Europa gewerkt als productie-manager, fabrieksmanager en kwaliteitsmanager. Bokern zei dat hij, steeds wanneer hij een Japans bedrijf bezocht, een vuistregel hanteerde om te bepalen of dat bedrijf al dan niet goed was. Als hij in zijn gesprek met de Japanse manager binnen vijf minuten het woord kaizen hoorde en binnen tien minuten het woord gemba, zat het volgens hem wel goed. Dit voorbeeld illustreert dat kaizen en gemba de Japanse managers na aan het hart liggen en dat ze vaak beslissingen nemen die zijn gebaseerd op hun begrip van gemba.

Elk bedrijf voert drie belangrijke activiteiten uit die direct aan het maken van winst zijn gerelateerd: ontwikkeling, productie en verkoop. Zonder deze activiteiten kan een bedrijf niet bestaan. Daarom moet gemba in bredere zin worden opgevat als de plek waar deze drie activiteiten worden uitgevoerd.

In engere zin betekent gemba echter de plek waar het product wordt gemaakt of de dienst wordt geleverd. In dit boek zal gemba in deze

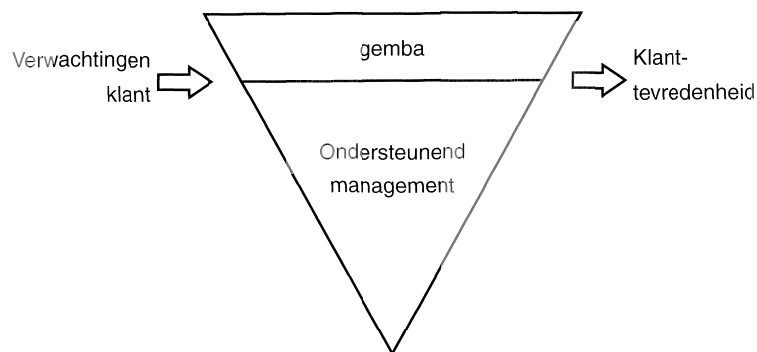
engere betekenis worden gebruikt, omdat deze werkplekken tot de bedrijfsaspecten behoren die door het management nogal eens worden genegeerd. Managers zien de werkplek als plaats om inkomsten te genereren vaak over het hoofd en denken eerder aan financieel management, marketing en sales en productontwikkeling. Als het management zich concentreert op de gemba, de werkplekken, zullen ze mogelijkheden ontdekken om het bedrijf succesvoller en winstgevender te maken.

In veel dienstensectoren is gemba de plek waar de klant in contact komt met de geleverde dienst. In de hotelwereld is de gemba overal: in de lobby, in de eetzaal, in de kamers, in de receptie enz.

Een bankbediende achter het loket werkt op de gemba, net als zijn collega die een aanvraag voor een lening behandelt. Hetzelfde geldt voor mensen die de telefoon beantwoorden of achter bureaus werken. Onder gemba vallen dus allerlei functies en taken. De meeste afdelingen van dienstverlenende bedrijven hebben ook interne klanten en de activiteiten die voor hen moeten worden verricht, worden uitgevoerd op de gemba.

Als je in Japan naar een manager van een fabriek belt, bijvoorbeeld een productiemanager of een kwaliteitsmanager, en je treft hem niet achter zijn bureau, is de kans groot dat zijn secretaresse je vertelt dat hij op de gemba is.

Op de gemba wordt de klanttevredenheid verhoogd en wordt waarde toegevoegd. Daardoor wordt het voortbestaan van het bedrijf verzekerd. In afbeelding 2.1 staat gemba bovenaan de organisatie, waaraan is te zien hoe belangrijk gemba voor het bedrijf is. De managementlagen, het topmanagement, het middenmanagement, de engineers en de supervi-



Afbeelding 2.1

sors bieden de noodzakelijke ondersteuning aan de gemba. Daarom moet de gemba de plaats zijn waar alle verbeteringen worden aangebracht en waar alle informatie wordt verzameld. Het management moet dus nauw contact onderhouden met wat er op de gemba gebeurt om problemen te kunnen oplossen die zich daar voordoen. Anders gezegd: bij de ondersteuning die het management biedt, moet worden uitgegaan van de specifieke behoeften van de werkplek. Als het management de gemba niet respecteert en waardeert, zal een situatie ontstaan waarin de instructies, ontwerpen en andere ondersteuning worden 'gedumpt' zonder dat rekening wordt gehouden met de werkelijke behoeften.

Het management dient ervoor te zorgen dat er op de gemba beter werk kan worden verricht door alle beperkingen en problemen zoveel mogelijk weg te nemen. Maar hoeveel managers zouden hun taak werkelijk zo opvatten? Managers beschouwen gemba heel vaak als een bron van allerlei problemen, waar allerlei dingen kunnen misgaan, terwijl ze zich niet realiseren dat zij verantwoordelijk zijn voor die problemen.

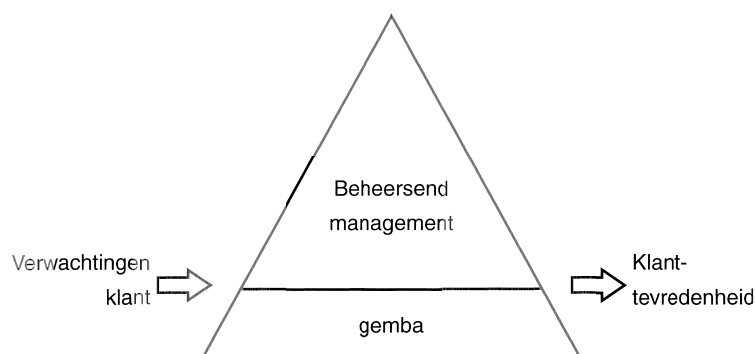
In sommige westerse bedrijven, waar de vakbonden vaak een enorme invloed hebben op de gemba, vermijdt het management zelfs elke betrokkenheid met zaken die op de gemba spelen. Soms lijken de managers zelfs bang te zijn voor de fabriek en zich daar hulpeloos te voelen. Ook in bedrijven waar de vakbonden niet veel hebben in te brengen, worden 'gemba-zaken' overgelaten aan oudere, ervaren supervisors, die van het management alle vrijheid krijgen om de zaken te regelen zoals zij dat willen. In die gevallen heeft het management de zeggenschap over de gemba feitelijk verloren.

In de volgende hoofdstukken zal uitgebreid worden besproken wat 'gemba-management' precies inhoudt. De supervisors spelen een sleutelrol in het gemba-management, maar vaak ontbreekt het hun aan managementvaardigheden en aan opleiding in hun belangrijkste taak: het onderhouden en verbeteren van standaarden en het bereiken van QCD (kwaliteit, kosten, levering).

Eric Machiels, die als jonge, Europese student naar Japan is gegaan om zich te bekwamen in de Japanse managementmethoden, ging als productiemedewerker aan het werk in een autoassemblagefabriek.

Machiels, die een soortgelijke baan had gehad op een Europese gemba, merkte dat er in Japan een veel betere communicatie was tussen het management en de medewerkers, en dat daardoor een wederzijdse informatiestroom bestond. De medewerkers hadden een veel beter beeld van wat het management van hen verwachtte, en van hun eigen verantwoor-

delijkheden in het kaizen-proces. De constructieve spanning die daarvoor op de werkvloer ontstond, resulteerde in een sfeer waarin de werknemers het een uitdaging vonden om aan de verwachtingen van het management te voldoen, een sfeer waarin ze trots waren op hun werk. Als de gemba bovenaan in de managementstructuur staat, moeten de werknemers toegewijd zijn, trots zijn op hun werk en op de bijdrage die ze leveren aan het bedrijf en aan de maatschappij. Het behoort dan ook tot de verantwoordelijkheden van het management voor de gemba om een gevoel van trots en betrokkenheid bij de werknemers teweeg te brengen. Deze benadering staat haaks op de overtuiging (zie afbeelding 2.2) dat de gemba een plek is waar dingen kunnen misgaan, waar fouten worden gemaakt die tot klantontevredenheid leiden. In Japan wordt productie-werk wel eens aangeduid als '3K', waarmee de drie Japanse woorden voor gevaarlijk (kiken), smerig (kitanai) en stress (kitsui) worden bedoeld. Vroeger was de gemba een plek waar goede managers nooit kwamen. Als een manager een functie op de gemba kreeg, kon hij zijn carrière verder wel vergeten. Tegenwoordig hebben de president-directeuren van veel bekende Japanse bedrijven juist een achtergrond als gemba-manager. Ze begrijpen wat zich op de gemba afspeelt en ze kunnen daardoor de juiste ondersteuning bieden. De twee contrasterende manieren waarop de gemba wordt gezien, bovenaan de managementstructuur (omgekeerde piramide) en onderaan de managementstructuur (gewone piramide), zijn bepalend voor de relatie tussen de gemba en het management. Zowel de gemba als het management vervullen een belangrijke rol: de gemba door het product of de dienst te leveren die voor de klanttevredenheid zorgt, en het



Afbeelding 2.2

management door de strategie te bepalen en het beleid te ontwikkelen waardoor die klanttevredenheid op de gemba kan worden bereikt. Het streven naar verbetering moet dus van beneden naar boven zijn gericht maar ook van boven naar beneden. In afbeelding 2.2 blijft het management bovenaan de organisatiestructuur staan. Het management neemt het initiatief voor het vaststellen van het beleid, de doelen en de prioriteiten, en voor de toewijzing van financiële en personele middelen. In dit model moet het management leiderschap uitoefenen en bepalen welk type kaizen het meest urgent is. Bij dit proces voor het bereiken van bedrijfsdoelen wordt het beleid van boven opgelegd. Omdat veel managers vasthouden aan de gemba-managementrelatie die door de gewone piramide wordt gesymboliseerd (afbeelding 2.2), zijn ze geneigd te denken dat het altijd hun taak is om de gemba te vertellen wat er moet gebeuren. Maar als deze managers de relatie tussen gemba en management anders zouden zien, namelijk als een omgekeerde piramide (afbeelding 2.1) waarbij de gemba bovenaan staat, zouden ze zich realiseren dat ze moeten luisteren naar de werknemers op de gemba, omdat ze pas dan de juiste ondersteuning kunnen bieden. De gemba wordt dan een bron waaruit kan worden geput om goedkope verbeteringen te bedenken, die gebaseerd zijn op gezond verstand.

De rollen van het management en van de gemba in deze twee modellen mogen nooit met elkaar worden verward.

Professor Takeshi Kawase van de universiteit van Keio zegt in dit verband het volgende:

“De mensen in een bedrijf kunnen worden verdeeld in twee groepen: mensen die geld verdienen voor het bedrijf en mensen die dat niet doen. Alleen de mensen in de frontlinie van het bedrijf, die producten ontwikkelen, produceren en verkopen, verdienen geld voor het bedrijf. Idealiter is er in het bedrijf maar één persoon die geen geld verdient, de directeur, en is de rest van de werknemers direct betrokken bij activiteiten die geld opleveren.

De mensen die geen geld verdienen, staan in de hiërarchie boven de geldverdieners. Het zijn de hoofden, chefs of managers, inclusief de directeur en alle personeelsleden van afdelingen als personeelszaken, financiën, marketing, kwaliteit en industrial engineering. Hoe hard deze mensen ook werken: ze genereren geen rechtstreekse inkomsten voor het bedrijf. Daarom kunnen ze het beste ‘afhankelijken’ worden genoemd. Ze zijn afhankelijk van de geldverdieners.

De moeilijkheid is dat de mensen die geen geld verdienen voor het bedrijf meestal vinden dat zij het beter weten en beter gekwalificeerd zijn dan de geldverdieners, omdat ze beter zijn opgeleid. Daarom maken ze de taak van de geldverdieners er vaak moeilijker op. De niet-verdieners denken: zonder ons kunnen ze niet overleven, terwijl ze eigenlijk móeten denken: wat kunnen wij doen om ervoor te zorgen dat ze hun werk beter kunnen doen zonder ons? Als de klant koning is, zijn de gemba-werknemers boeddha.”

In historisch opzicht heeft het bedrijfskader een belangrijke rol gespeeld voor de gemba; het kader was verantwoordelijk voor het bereiken van een grotere efficiëntie door richtlijnen vast te stellen voor de mensen op de gemba. De tekortkoming van dit systeem is dat er een scheidslijn bestaat tussen de mensen die richtlijnen geven en de mensen die ze moeten volgen.

De nieuwe benadering die we moeten volgen, is de gemba-georiënteerde benadering, waarbij de gemba niet alleen verantwoordelijk is voor de productie, maar ook voor de kwaliteit en de kosten, en waarbij de gemba vanuit de coulissen wordt geassisteerd door het kader. De voorwaarden voor een succesvolle gemba-georiënteerde benadering zijn de volgende:

- het gemba-management moet verantwoordelijkheid dragen voor het bereiken van QCD;
- de gemba moet genoeg ruimte krijgen voor kaizen;
- het management moet het doel leveren dat de gemba moet bereiken, maar moet verantwoordelijk zijn voor de uitkomst. (En het management moet de gemba helpen bij het bereiken van het doel.)

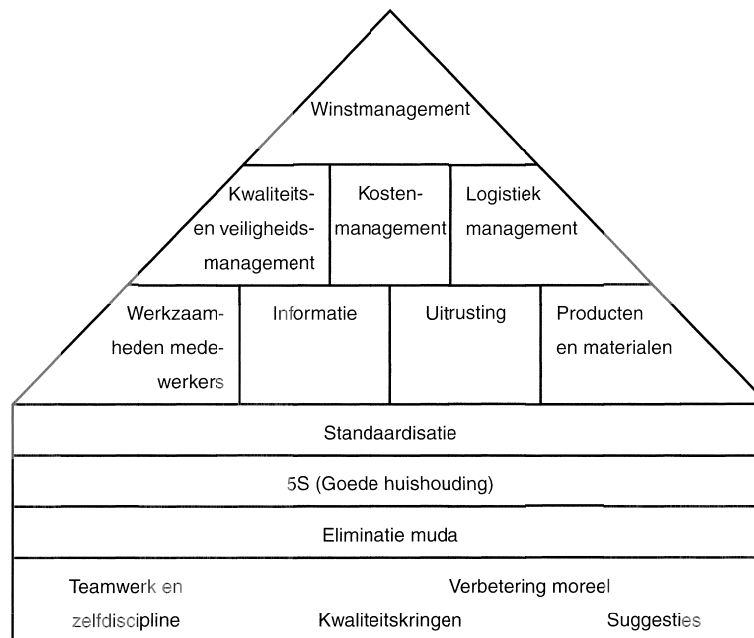
Er zijn veel voordelen van de gemba-georiënteerde benadering:

- de behoeften van de gemba kunnen beter worden vastgesteld door de mensen die daar werken;
- er is altijd iemand op de werkvloer die nadenkt over allerlei soorten problemen en mogelijke oplossingen;
- de weerstand tegen veranderingen wordt tot een minimum beperkt;
- voortdurende aanpassing wordt mogelijk;
- er kunnen oplossingen worden bedacht die op de realiteit zijn gebaseerd;

- de oplossingen zijn niet ingewikkeld, maar komen voort uit het gebruik van het gezonde verstand en ze zijn goedkoop;
- de medewerkers zullen kaizen leuk gaan vinden en kunnen sneller worden geïnspireerd;
- het kaizen-bewustzijn en de efficiëntie kunnen tegelijkertijd worden bevorderd;
- de medewerkers kunnen zich tijdens hun werk met kaizen bezighouden;
- het is niet altijd nodig om de goedkeuring van het topmanagement te vragen voor het aanbrengen van veranderingen.

Het gemba-huis

Er zijn twee managementtaken die dagelijks op de gemba worden uitgevoerd: onderhoud en kaizen. Onder onderhoud vallen het nakomen van de bestaande standaarden en het handhaven van de status quo, en onder kaizen het verbeteren van die standaarden. Gemba-managers houden zich met een van deze twee taken bezig. Het resultaat is QCD.



Afbeelding 2.3. Huis van het gemba-management

In afbeelding 2.3, het 'gemba-huis', staat een schematisch overzicht van de activiteiten die plaatsvinden op de gemba en die tot QCD (kwaliteit, kosten, levering) leiden. Een bedrijf dat producten of diensten van een goede kwaliteit tegen een redelijke prijs op tijd levert, heeft tevreden klanten, die het bedrijf trouw zullen blijven. (Een nadere bespreking van QCD vindt u in hoofdstuk 3.)

Door een goede toepassing van kaizen kan de kwaliteit aanzienlijk worden verbeterd, kunnen de kosten flink worden gereduceerd en kan het product op tijd aan de klant worden geleverd. Dit kan allemaal worden bereikt zonder een nieuwe technologie te introduceren en zonder een grote investering te doen. Een succesvolle QCD steunt op drie belangrijke kaizen-activiteiten, namelijk standaardisatie, 5S (de vijf woorden die met een S beginnen waarmee verschillende 'huishoudelijke' taken worden aangeduid) en de eliminatie van muda (verspilling). Deze drie activiteiten zijn onmisbaar voor het ontwikkelen van een efficiënte, succesvolle *lean*-QCD. Standaardisatie, de eliminatie van muda en 5S zijn eenvoudig te begrijpen en toe te passen. Het zijn goedkope, kostenbesparende gezondverstandactiviteiten die door elke manager, elke supervisor en elke medewerker kunnen worden uitgevoerd.

Minder eenvoudig is het om de zelfdiscipline te ontwikkelen om de bereikte resultaten te onderhouden.

Standaardisatie

Om de QCD te kunnen bereiken, moet in een bedrijf elke dag een goed management worden gevoerd over middelen als personeel, informatie, apparatuur en materialen. Voor een efficiënt dagelijks management van die middelen zijn standaarden vereist. Steeds wanneer zich problemen of afwijkende situaties voordoen, moet de manager de oorzaak daarvan opsporen. Vervolgens moeten de bestaande standaarden worden aangepast of moeten nieuwe standaarden worden vastgesteld, zodat het probleem in de toekomst niet meer kan optreden. De standaarden worden een integraal onderdeel van de gemba kaizen en ze vormen de basis voor de dagelijkse verbeteringen. Standaardisatie op de gemba betekent vaak dat de vereisten van technologie en engineering die zijn vastgesteld door de engineers, vertaald moeten worden in de operationele standaarden van de werknemers. Voor zo'n vertaalproces is geen geavanceerde techniek vereist, maar wel een helder plan van het management, dat in een aantal logische stappen onderverdeeld moet worden.

De vijf S-en (goede huishouding)

De vijf S-en staan voor vijf Japanse woorden voor huishoudelijke activiteiten die met een S beginnen. Tegenwoordig is het uitvoeren van die vijf S-en een onmisbare activiteit voor vrijwel elk bedrijf dat zich met productie bezighoudt. Een oplettende gemba-managementdeskundige kan binnen vijf minuten een goede indruk van een fabriek krijgen door goed te letten op de muda-eliminatie en 5S. Een gebrekkige 5S op de gemba duidt op inefficiëntie, muda, gebrek aan zelfdiscipline, laag moreel, slechte kwaliteit, hoge kosten en slechte leveringstijden. Leveranciers die zich niet met 5S bezighouden, zullen niet serieus worden genomen door potentiële klanten. Elk zichzelf respecterend bedrijf moet daarom in ieder geval de vijf huishoudelijke taken uitvoeren. (In hoofdstuk 5 komt het belang van 5S aan de orde.)

Onlangs stuurde een Japanse autofabriek een aantal inkoopmanagers naar Europa ter voorbereiding van de vestiging van een assemblagefabriek. Een van de leveranciers, die graag indruk wilde maken op de potentiële nieuwe klant, had een uitgebreide ontvangst van deze managers voorbereid. Eerst zou een presentatie van een uur worden gegeven, waarin allerlei grafieken en tabellen zouden worden getoond over de activiteiten op het gebied van de kwaliteitsverbetering. Daarna zouden de bezoekers op de gemba worden rondgeleid.

Toen de inkoopmanagers naar een vergaderzaal werden gebracht voor de presentatie, gaven ze echter te kennen dat ze liever direct op de gemba wilden rondkijken. De presentatie werd afgelast en de Japanners werden rondgeleid op de gemba, maar na een minuut of vijf wilden ze alweer vertrekken. De directeur van de fabriek begreep er niets van en vroeg de bezoekers om een indruk van hun bevindingen.

Het antwoord van de inkoopmanagers was:

“We vonden de fabriek erg wanordelijk en er was een erg slechte huishouding. We zagen zelfs een paar werknemers op de gemba die onder het werk rookten. Als het management dergelijke dingen toestaat, kunnen wij er niet op vertrouwen dat de productie van de onderdelen, die essentieel zijn voor de veiligheid van onze auto's, serieus genoeg wordt genomen, en wij kunnen niet samenwerken met managers die niet serieus genoeg zijn.”