



Foto: Ermindo Armino

Imai in Sittard: onvermoeibaar als het gaat om het overbrengen van de essentie van Kaizen.

Imai over Kaizen in Nederland

Uiteindelijk zullen we het leren!

Imai zegt dat in de afgelopen 15 jaar Kaizen meer dan duizend keer met succes is geïmplementeerd. In Nederland wil het echter nog niet erg vlotten. 'Veel Nederlandse bedrijven zijn erg geïnteresseerd in de technieken, maar ze brengen het niet in de praktijk', verzucht Imai, in een pauze tijdens een congres over Gemba Kaizen in Sittard. 'Ze willen het begrijpen, maar kennis is geen wijsheid. Je kunt Kaizen alleen leren door het in de praktijk te brengen.'

Kaizen als paraplu van Japanse management-principes', was de lezing waarmee Masaaki Imai het jaarlijkse congres in november opende. Vrijwel alle verbeteracties die het afgelopen decennium ook in Nederland de aandacht trokken, zoals PDCA, JIT, TQC, TQM, worden in Japan aangeduid met Kaizen. Daarmee staat het voor een overkoepelende werkwijze van voortdurend verbeteren, zowel in je privé- als zakelijk leven. Dat is voor Japanners zó vanzelfsprekend, dat ze er amper meer bij stilstaan. Iemand die dat nog wel

doet, is Imai. Hij reist er zelfs elk jaar een groot deel van de wereld voor af.

Een van de vaste stops is Nederland, dat een kleine kern hartstochtelijke aanhangers van zijn filosofie kent. Hoewel nog weinig bedrijven met Kaizen werken, zijn veel bedrijven in Nederland erin geïnteresseerd. Aan Imai zal het niet liggen. De inmiddels 70-jarige voorzitter van het KAIZEN-instituut, heeft sinds 1986 diverse kantoren in westerse landen opgericht die kunnen assisteren bij de implementatie van deze Japanse manier van voortdurend verbeteren.

Gemba Kaizen: feiten verbinden met visie

Het tegengaan van allerlei soorten verspilling en inefficiënties staat centraal bij Gemba Kaizen. Wie ermee aan de slag wil, moet een optimale manier van werken vaststellen en in regels vervatten. Vaak lukt dat alleen door het eigen huis op orde te brengen, bijvoorbeeld met behulp van de vijf C's (*clear out, configure, clean and check, conform, custom and practice*), en vooral met de aanpak van muda, oftewel het elimineren van alles dat geen waarde toevoegt. Volgens Imai verhoogt dat de kwaliteit automatisch. Niet alleen machines veroorzaken uitval door slijtage en ontbrekend onderhoud, muda komt net zo goed voor in dienstverlening waar formulieren, bureaucratie en werkdruk kunnen zorgen voor uitval, vertraging of vastlopen.

Goed management is essentieel voor een strak geleide implementatie van Gemba Kaizen met duidelijke richtlijnen die vertaald kunnen worden in specifieke doelen op de werkvloer. De directie moet hierbij volgens Imai een onzichtbare maar belangrijke ondersteunende rol spelen. Bijvoorbeeld met trainingen, bewakingssystemen, beleidsvorming en communicatie, en met het ontwikkelen van flexibele systemen voor het uiteindelijke doel: optimale QCD. Wat optimaal is, hangt af van de bedrijfsstrategie. Over deze strategische zaken, en over alledaagse oplossingen in plaats van technieken gaat het volgende boek van Imai, aangekondigd voor eind 2001.

Vele kleine, geleidelijke, subtiele verbeteringen van onderaf kunnen grote veranderingen opleveren. In zijn boek *Gemba Kaizen – de toepassing van Kaizen op de werkvloer* (Kluwer Bedrijfsinformatie, 1997) zet Imai de belangrijkste principes van de Kaizen-strategie uiteen. Westerse managers hebben vaak te weinig geduld voor de invoering van Gemba Kaizen, gefascineerd als ze raken door technische mogelijkheden en door de drang om snel te 'scoren'. Kaizen legt nu eenmaal de nadruk op een stevig fundament, met communicatie, teamwork, training, betrokkenheid en zelfdiscipline. Bovendien staat in het proces de werkwijze voorop en niet het resultaat. Dat is moeilijk te accepteren voor westerse managers.

Overigens moeten uiteraard wel de beoogde resultaten worden behaald, anders zijn de (standaard) werkprocessen niet goed uitgevoerd. Aan het management dan de taak om de fouten op te sporen. Dat kan alleen door te kijken naar de feiten. Kaizen is gebaseerd op harde, tastbare feiten (*de gembutsu*) die je achterhaalt door met al je zintuigen steeds de vraag te stellen: waarom? Waarom gaat een proces fout, waarom is deze uitval ontstaan?

Gemba Kaizen richt zich daarbij heel nadrukkelijk op de werkvloer, de basis waar gegevens over de productie uit eerste hand zijn te krijgen. Bij problemen of knelpunten gaat de Kaizen-manager dan ook altijd eerst naar de werkvloer, verzamelt gegevens over de huidige stand van zaken en gebruikt ze als uitgangspunt voor verbetering. Verbeterdoelen zijn altijd te vinden, als de andere principes van de Japanse werkwijze zijn toegepast: TQM/TQC, waarbij de gehele organisatie wordt bekeken (van topmanager tot onbeduidendste leverancier), het terugdringen van muda en door allerlei communicatieve activiteiten waarbij strategieën worden uitgewerkt tot concrete doelen. Met als uiteindelijk doel QCD: gelijktijdig leveren van optimale kwaliteit, tegen de beste kostenverhouding en optimaal afgeleverd aan de klant.

De Japanse goeroe reikt tijdens het congres zijn toehoorders vele voorbeelden aan. Niet alleen uit industriële omgevingen, waar kleine tijdsbesparingen al snel leiden tot drie maal zo snel of drie maal meer produceren. Een voorbeeld hiervan is om onderdelen niet achter je neer te zetten, maar voor je handen in de directe werkzone. 'Scheelt vier seconden per onderdeel dat je in elkaar moet zetten. De productietijd gaat terug van zeven naar drie seconden', houdt Imai zijn gehoor enthousiast voor. Dat die primaire werkzone er dan wel erg rommelig uit kan zien, geeft niets 'zolang je maar overal direct bij kunt'. Imai laat zien dat tijdsbesparingen overal mogelijk zijn, maar dat het hoe van de aanpak erg afhangt van de situatie op de gemba, de werkvloer: 'In mijn huidige bestaan kom ik vaak in hotels en conferentie-oorden. Ik zie dus ook heel wat eten en drinken geserveerd worden. Vaak gebeurt dat inefficiënt, ook door obers die er hun hele leven mee bezig zijn. Sommigen pakken alles na elkaar, terwijl iedereen koffie of thee wil. Je kunt zo'n groep in één keer bedienen door koffie en thee op hetzelfde blad te zetten. Bij andere gelegenheden bedienen ze vanaf een groot dienblad allemaal kleine tafels, waar veel mensen iets anders willen. Dan zijn kleine dienbladen handiger!'

Zelf de schoonmaak doen

Imai is fel op muda, zo blijkt op het congres. Muda elimineren is het beste begin van Kaizen, aldus de Japanner. Imai: 'Een bank stuurde al haar klanten jarenlang maandoverzichten, terwijl die informatie ook op de rekeningoverzichten stond. De meeste klanten bleken die maandoverzichten dan ook weg te gooien.' Dat was dus weggegooid tijd: muda.

Door de meest tijdrovende activiteit in een werkproces te zoeken, zijn soms spectaculaire tijdswinsten mogelijk. 'Een product werd in elkaar gezet met 28 handelingen van een minuut. Maar omdat elke handeling in grote aantallen tegelijk werd uitgevoerd, moest het halfproduct steeds worden opgeslagen tot de volgende machine klaar was voor de massale productie. Door die opslag- en omsteltijden duurde de productie geen halfuur, maar acht weken.'

Dat kost niet alleen veel magazijnruimte en renteverlies, het vraagt ook om extra bemensing. Imai legt uit: 'Vooral in het westen wordt veel verspild tijdens transport. Jullie staan vaak op om iets te pakken. Als je een paar mensen aanneemt om het tijdig aan te reiken, zijn er minder mensen in de productie nodig.'

Er is ook veel zelfdiscipline voor nodig, iets waar Japanners wellicht beter in zijn dan westerlingen. Toch heeft Imai daar ook een goed begin voor: schoonmaken. 'Je moet het niet uitbesteden, maar iedereen zijn eigen werkplek zelf laten schoonhouden. Kleine gebreken vallen zo veel sneller op, waardoor preventief onderhoud beter verloopt. En de mensen leren 'hun' apparatuur beter kennen.' Dit schoonmaken, een van de 5's uit de bekende 5S-techniek kan als begin van zelfredzaamheid betrouwbaarder medewerkers opleveren, die hun eigen werk gaan

regelen. Bij Nedcar, waar de deelnemers van het congres een rondleiding kregen, bleek het inderdaad te werken, zo gaf een van de teamcoördinatoren aan (zie casus Nedcar in kader).

Wie zijn muda optimaal reduceert, gaat vanzelf van batchgewijze productie naar just-in-time (JIT), volgens Imai het enige toekomstperspectief dat elk producerend bedrijf heeft. Imai verkettert elke voorraadvorming, bij Nedcar was hij zelfs niet tevreden met een voorraad van twintig minuten aan carrosserie-onderdelen. 'In Japan zouden we zes minuten acceptabeler vinden. Wie sneller kan produceren, kan aan elke vraag uit de markt voldoen. Zoals een matrassenfabriek, die elke variant in kleine hoeveelheden pas ging maken na bestelling. Van grote hoeveelheden wordt elke dag iets gemaakt, zodat de incidentele bestel-

lingen gewoon kunnen doorgaan. Door de werkelijke productie dagelijks te vergelijken met de theoretisch optimale productie kan de supervisor zien of hij het werk goed indeelt. En met hem kan iedereen dat zien op het elektronische scorebord waar de dagelijkse productie op wordt bijgehouden.'

Muda is meer dan een indicator van overbodigheid volgens Imai, 'het is de weerslag van het gehele systeem'. Terugdringen is overal mogelijk, zelfs in uw pennenbakje ('waarom hebben de meeste mensen tientallen pennen overal rondslingeren?'), en volgens Imai kan vooral de snelgroeiende dienstverlening met het verminderen van muda nog vele voordelen behalen. Bijvoorbeeld door met opzet een fout te creëren in het proces, en zo te zien waar de zwakste schakels zitten.

Gemba Kaizen bij Nedcar in Born

Eén auto per minuut maken. Het lijkt een onmogelijke opgave, zeker als er ook nog eens twee verschillende merken en vier typen door elkaar heen worden gemaakt. Bij Nedcar in Born rolt, in volcontinuïdendiensten, elke minuut een andere auto uit de montagehal. Terecht zijn ze daar behoorlijk trots op. Maar, beamen ze, het zou niet kunnen zonder Gemba Kaizen. Gemba Kaizen begint in de pershal, waar strakke standaardprocedures zorgen voor bijzonder korte omsteltijden. De carrosseriebouw en montagehal kunnen nu achter elkaar, maar wel in strikte FIFO-volgorde, geheel verschillende typen auto's in elkaar zetten. Eerst een Volvo S40, dan een Mitsubishi Carisma, dan weer een V40 en een Spacestar van het Japanse merk. In tientallen verschillende kleuren en in honderden verschillende uitvoeringen. Ongeveer 6500 mensen werken eraan, 46 verschillende nationaliteiten. Maar iedereen die eraan werkt, draagt wel een jasje in dezelfde kleur. Met hoogstens een verschillende kleur kraag.

'Want we zijn allemaal echt gelijk', vertelt Martin Raats. Na een carrière als uitvoerder in de bouw werkt hij sinds 1990 voor Nedcar, waar hij vanaf 2000 coördinator is van het eigen Continu Verbeterings Proces (CVP). Dit CVP is een variant op de Deming-cirkel, waarin zelfsturende teams zichzelf door een zeven-stappenplan verbeteren, van eigen werkplek beheersend tot volledig zelfsturend. Deelnemers aan de CVP's houden hun eigen werkplek schoon en hebben geen vastomlijnde functies meer. In plaats daarvan hebben ze jobs, waarbij ze steeds meer regel- en coördinatietaken leren beheersen. De beste teams formuleren en presenteren ook zelf hun verbeterdoelen. Dit gebeurt in alle openheid; de vorderingen hangen ook voor iedereen zichtbaar aan de muur.

'Wij hebben een alles-zichtbaar-policy', legt Martin Raats uit, 'de prestaties van elk team en elk bedrijfs onderdeel hangen aan de muur'. Prestaties worden gemeten met behulp van een aantal indicatoren die de vorderingen aangeven naar een volgende stap. Daarbij is niet alles rozengleur en manenschijn: het ziekteverzuim blijkt dit jaar een stuk hoger dan de benchmarkcijfers. 'Daar moeten we nog aan werken', zegt een teamleider in de pershal zonder blikken of blozen tegen een groep bezoekers. Fouten zien als kansen om het beter te doen, noemt Martin Raats dat principe.

'Een team dat zichzelf verbetert, is natuurlijk het ideaal voor een kwaliteitscoördinator', houdt Martin Raats zijn gehoor

voor, 'maar dat komt niet uit de lucht vallen'. Waarna hij uitgebreid begint te vertellen over alle problemen die iedereen wel kent die ooit zelf bij een kwaliteitsverbeterprogramma betrokken was. Zoals de lange voorbereidingstijd, de eerste stap zetten, het tegenvallende resultaat en de gewoonte die het zelfdoen dan langzaam wordt.

Het zelfdoen gaat bij Nedcar behoorlijk ver: zo wordt de teamcoördinator niet aangewezen maar gekozen en worden de besluiten alleen gezamenlijk genomen. Elk team dat zich verbetert aan de hand van het stappenplan krijgt geen bonus in geld, maar erkenning door het topmanagement: een handtekening en een zegel op een kaart.

De voorwaarden bij Nedcar zijn niet erg bijzonder, maar worden kennelijk wel consequent toegepast: veel aandacht voor opleiden, veel tijd (ook om niet-passende gewoontes af te leren) en nadrukkelijke afspraken met de leiding. 'Vooral een kwestie van volhouden, dat verklaart het succes bij Nedcar. Het duurt zeker enkele jaren', legt Martin Raats uit. Zijn methodiek heet ABCD: Aandacht voor iedereen, Betrokkenheid kweken, Communiceren (elke woensdagochtend ligt de hele fabriek een vol uur stil voor werkoverleg, ook overlegt elk team dagelijks) en vooral: Doen. 'Iedereen wil naar de hemel, maar niemand wil ervoor sterven', aldus Raats.

Door het kwaliteitsprogramma bij Nedcar heen sijpelen de beginselen van Kaizen. De resultaatsplanning voor de langere termijn, inclusief meetbare targets op prestatie-indicatoren, de werkvloer die als belangrijkste element in de onderneming consequent naar voren wordt geschoven, de aandacht voor het 'waarom' van een reparatie, het streven naar 18 verbeter-suggesties per medewerker per jaar. Maar vooral blijkt de focus op Gemba Kaizen in de aandacht voor details. Geheel volgens de theorie staan duidelijk afgeplakte gebieden voor bakken met afval en onderdelen op de werkvloer (en geheel volgens de verwachting van de toehoorders staat de afvalbak er in de pershal net iets naast). Voordat de toehoorders het vertrouwen verliezen, attendeert de teamleider hen zelf op een plasje olie naast een pers. 'Dat gaan we zo meteen opruimen', zegt hij vol vertrouwen. 'Ja, vroeger deden we dat nooit, dan zou je hier nu niet zo makkelijk rondlopen, denk ik', gaat hij verder. Waarom ze het dan nu allemaal wel zo schoon houden hier? De teamleider denkt even na, en zegt dan vol overtuiging: 'omdat je ziet dat het werkt.'

'Muda is meer dan een indicator van overbodigheid volgens Imai, het is de weerslag van het gehele systeem. Terugdringen is overal mogelijk, zelfs in uw pennenbakje.'

Verder gaan dan branden blussen

Imai kan nog weinig concrete voorbeelden noemen van dienstverleners die spectaculaire resultaten behaalden met de gehele Gemba Kaizen-werkwijze. Wel gelooft hij er heilig in, 'maar dan zullen ze het geheel in praktijk moeten brengen. Dat is de enige manier om ervaring op te doen. Wie just-in-time wil werken, zal inzien dat het altijd efficiënter kan. Al was het maar omdat de voorkeuren van klanten en markten voortdurend veranderen.'

De kwaliteitsgoeroe waarschuwt tegen het gebruiken van losse technieken of onderdelen uit zijn pragmatische filosofie: 'managers die met technieken als JIT losstaande incidenten oplossen, zullen nooit verder komen dan branden blussen.' Van leidinggevendens verwacht Imai visie, een 'master plan' om de gehele organisatie optimaal flexibel en klantgericht in te richten. 'Wie zo'n overkoepelende visie op zijn bedrijfstoekomst heeft, ziet al deze instrumenten vanzelf een plaats krijgen in het bereiken van dat ideaal.'

In zijn volgende boek, dat eind dit jaar zou moeten verschijnen, wil Imai een raamwerk voor Gemba aanreiken, inclusief visievorming die van bovenaf zou moeten komen. 'Dan ook kunnen managers veel gerichtere problemen aanpakken op de werkvloer, omdat de achterliggende visie ze vertelt waar ze naar moeten kijken.'

Over de kansen voor Gemba in Nederland blijft Imai optimistisch, ondanks het spaarzame gebruik dat er nu nog van wordt gemaakt. 'Omdat jullie zoveel belangstelling hebben, blijf ik terugkomen.' Al vijftien jaar doet de bescheiden Japanner dat, soms meerdere malen per jaar. Imai geeft de hoop op meer succes in Nederland en Duitsland niet op. Vol overtuiging zegt hij: 'Uiteindelijk zullen jullie het leren. Jullie zullen wel moeten!' ■

AUTEUR Ernst Verrijck is freelance journalist.

Auditcursussen 2001

Interne ISO 9001:2000 audits

Na afloop van deze tweedaagse cursus bent u in staat tot correcte interpretatie en omschrijving van de audit-eisen volgens NEN-EN-ISO 9001/2, planning, uitvoering en verslaglegging van een audit.

Prijs: NLG 1.585,- / €719

Data: Rotterdam: 20 en 21 februari, 6 en 7 maart, 27 en 28 maart, 17 en 18 april, 8 en 9 mei, 29 en 30 mei, 20 en 21 juni, 4 en 5 september, 25 en 26 september, 10 en 11 oktober, 30 en 31 oktober, 14 en 15 november, 27 en 28 november, 18 en 19 december

Apeldoorn: 20 en 21 maart, 24 en 25 april, 6 en 7 juni, 3 en 4 juli, 18 en 19 september, 16 en 17 oktober, 20 en 21 november

Haren (Gr.): 13 en 14 maart, 10 en 11 april, 12 en 13 december

Lead auditor van Kwaliteitsmanagementsystemen

Na afloop van deze vijfdaagse cursus bent u in staat tot NEN-EN-ISO 9001 interpretatie en toepassing, auditplanning, -voorbereiding, -uitvoering, -rapportage en -follow-up.

Prijs: NLG 4.340,- / €1.969

Data: Rotterdam: 19 t/m 23 februari, 12 t/m 16 maart, 2 t/m 6 april, 14 t/m 18 mei, 11 t/m 15 juni, 2 t/m 6 juli, 3 t/m 7 september, 1 t/m 5 oktober, 19 t/m 23 november, 10 t/m 14 december

Apeldoorn: 23 t/m 27 april, 29 oktober t/m 2 november

Voor inschrijvingen en nadere informatie kunt u contact opnemen met mevr. F.I. Latten, tel. (010) 201 84 45.

Vraag naar onze brochure met het complete data- en cursusoverzicht 2001

Lloyd's Register

Lloyd's Register Management Services

Weena-Zuid 170 • 3012 NC • Rotterdam

Postbus 701 • 3000 AS • Rotterdam

Tel. 010-201 84 47 • Fax 010-404 55 88

Acquisitie naar aanleiding van deze advertentie wordt niet op prijs gesteld.