

Kaizen

Kaizen is de reden waarom de Japan de automobielbranche heeft veroverd. Kaizen is überhaupt de motor achter de hele Japanse economie. Het is een denkwijze, die hier in het Westen, maar geen wortel wil schieten. Er wordt om gelachen, het wordt geassocieerd met oosterse mystiek en niet zelden staat onze arrogantie in de weg. Immers innovatie is hier het toverwoord. Innovatie is stoer en ook zeker niet onbelangrijk. We hebben er zelfs een platform voor opgericht,... ergens?!

In Japan kijkt men heel vreemd tegen onze denkwijze aan. Natuurlijk doet men daar ook aan innovatie, en niet te weinig ook, maar met innovatie kan je geen organisatie leiden. Innovatie leidt niet tot een hogere klanttevredenheid. Innovatie leidt wellicht tot nieuwe eindproducten of nieuwe technieken, maar lost zeker de problemen van vandaag en morgen niet op. De klacht van een klant wordt opgelost met het verbeteren van het bedrijfsproces of met verbetering van de techniek. Dat is geen innovatie, maar gewoon verbeteren. En dat kunnen de Japanners heel erg goed.

Er is duidelijk een onderscheid tussen continu verbeteren en innovatie. Een innovatie leidt tot het gebruik van geheel nieuwe materialen of technieken, die nog nooit eerder zijn toegepast. Het gaat om baanbrekend werk, dat leidt tot geheel nieuwe werkmethoden of nieuwe toepassingen.

Verbeteren gaat met kleine stapjes. Elke dag een probleem oplossen. Elke dag er voor zorgen dat 's avonds de organisatie net iets beter functioneert dan de ochtend ervoor. Dat is het leidende fenomeen in Japan. Dat is Kaizen: continu verbeteren.

Een machine beter afstellen, de communicatie doeltreffender maken, de administratie versnellen, het materiaal veranderen, de doorlooptijd verkorten, de kosten verlagen, de cash flow verbeteren. Dat is Kaizen, dat is continu verbeteren, opdat we de concurrentie vóór blijven en de klant steeds beter kunnen bedienen.

In Japan is Kaizen zo belangrijk, dat er zelfs diverse verbeterplatformen zijn opgericht. En denkt u daarover niet te licht. Deze platformen weten alle directeuren of productiemanagers te vinden. Dit zijn bekende, zelfs beroemde organisaties, die zeer prestigieuze prijzen uitrijken aan organisaties, die in staat zijn geweest op een bijzonder systematische manier hun organisatie te verbeteren. In de verte zijn INK of ISO met hen te vergelijken.

Het grote verschil met het Westen is dus enerzijds het verschil tussen innovatie en continu verbeteren, het andere grote verschil is dat in Japan de verbeteringen van de werkvloer komen en niet top down via de directeur of productiemanager. In Nederland worden werknemers bijzonder ondergewaardeerd als het gaat om het vermogen om verbeteringen door te voeren. We zijn alleen maar bang. Bang dat medewerkers meer salaris gaan vragen of dat ze niet meer te controleren zijn. Wij hebben angst. De Japanners ook, maar niet voor hun medewerkers, maar voor de klant.

Bijna wekelijks ontvangen we de vraag wat goede verbeter technieken zijn. Die vraag wordt vaak gesteld zonder dat men een goed beeld heeft van verbeteren. Natuurlijk begint verbeteren met meten en analyseren. En dat wil men horen. Handelingen en acties waarbij niet de hele organisatie betrokken hoeft te worden. Iets dat men op de achtergrond kan doen, zonder anderen te betrekken. Helaas zo werkt het niet.

Want met meten en analyseren is het niet afgelopen. Daarmee is nog niets veranderd (want verbeteren = veranderen). Verbeteren lukt alleen met de steun van alle medewerkers. Iets door de strot duwen heeft nog nooit geleid tot verbeterde prestaties.

Echter, voordat verbeteren aan de orde is, zal eerst het procesmanagement op orde moeten zijn. Zolang nog gedacht wordt in afdelingen, hiërarchie en instructies, zal het procesmanagement niet van de grond komen en daarmee zal iedere vorm van verbeteren mislukken.

De statistici en technici gaven ons de sleutels tot het ontwikkelen van nieuwe denkwijzen om organisatieprocessen te meten en te analyseren. Vervolgens moesten we iets met als die wetenschap aanvangen en er ontstonden vervolgens verbetermechanismen. Sommigen zijn zelfs tot filosofie verheven, zoals Six Sigma en Kaizen.

Het interessante is dat we in ons privé leven wel weten wat continu verbeteren is. We verven ons huis tijdig, maaien het gras, vernieuwen het behang en als we geld hebben komt er een nieuwe bank of keuken. Goede verbetermechanismen worden gedreven door een gebrek aan middelen. De economische schaarste zorgt er voor dat we niet maar telkens nieuw kunnen kopen of anders kunnen doen. Bovendien, en dat is wat tegenstrijdig, leidt een nieuwe machine helemaal niet per definitie tot een beter eindproduct of een meer rendabel proces. Grote veranderingen zorgen vaak ook voor kinderziektes, herontwerp van processen, nieuwe functies, opleiden van mensen of nieuwe afspraken met leveranciers.

We moeten zorgvuldig omgaan met de instrumenten die we hebben en die zo goed mogelijk inzetten voor de klant. In ons privé leven zijn we zelf die klant en dan voldoen we wel aan die behoefte van continu verbeteren. Wat is dan het verschil met een zakelijke klant?!

Met vriendelijke groeten,

Patagonia
Voor rendementsverbetering en kwaliteitsmanagement.

Contactgegevens

Bezoekadres:
Baanhoek 184
3361 GN Sliedrecht

Telefoon : 078-6209935
Fax : 078-6209936
E-mail : info@patagonia-bv.com
Skype : Patagonia-Jeroen
Website : www.patagonia-bv.com

Postadres:
Patagonia Consultants B.V.
Boshoeck 7
3332 KA Zwijndrecht