

Klant casus

Kaizen - Ir. Jakob Smit Organisatieadviseur SpartnerS



SpartnerS is een bedrijfskundig adviesbureau dat zich richt op de ondernemer en zijn of haar organisatie. Het accent ligt daarbij op industriële bedrijven. Als generalisten worden de vraagstukken benaderd in samenhang met de totale bedrijfsvoering en er wordt gezorgd voor realistische en haalbare oplossingen, waarbij verbetering van het resultaat voorop staat.

Jakob Smit is als zelfstandig organisatieadviseur verbonden aan SpartnerS. Na zijn studies Werktuigbouwkunde aan de HTS en de TU heeft hij ruime werkervaring opgedaan als Operations Manager bij diverse productiebedrijven. Hij is gespecialiseerd in Lean Manufacturing en Kaizen. Jakob is sterk in het creëren van draagvlak voor veranderingen op de werkvloer. Graag deelt hij enige kennis op het gebied van Kaizen met u.

Kaizen

De Japanse benadering van verandering 'Kaizen' heeft in Nederlandse organisaties veel invloed gekregen. Kaizen is Japans voor 'veranderen naar beter'. Het draait daarbij om twee basisgedachten. De eerste is dat een organisatie geleidelijk en in kleine stapjes, maar wel continu bezig moet zijn met verbeteren. De tweede is dat iedereen betrokken is bij de continue verbetering van kwaliteit in de organisatie.

'Het verbeteren van een organisatie is teamwork. Mensen moeten zich vrij voelen om hun ideeën te delen zonder dat ze direct worden afgeschoten.'

"Bedrijfsdoelstellingen zijn vaak zaken die boven in de organisatie zweven zoals meer marge of omzet. Dergelijke bedrijfsdoelstellingen moet je vertalen naar doelstellingen die begrijpelijk en relevant zijn voor mensen op de werkvloer. Doelstellingen waarop ze zelf invloed uit kunnen oefenen zoals: 'de productiviteit van een machine verhogen' of 'met zo min mogelijk stilstand produceren'. De wetenschap dat dit het bedrijf vooruit helpt en dat iedereen daar *zelf* aan kan bijdragen werkt motiverend. Het is mijn overtuiging dat het verbeteren van de organisatie teamwork is. Samen aan een bepaald probleem werken om een doelstelling te bereiken. Dat betekent dat mensen zich vrij moeten voelen om hun ideeën te delen zonder dat ze direct worden afgeschoten. Betrokkenheid is belangrijk. Verandering werkt alleen als de medewerkers het idee hebben dat ze zelf ook achter de veranderingen staan en erbij betrokken zijn. Veranderen is lastig. Dat roept vaak weerstand op, zeker wanneer je niet weet *waarom* je moet veranderen.

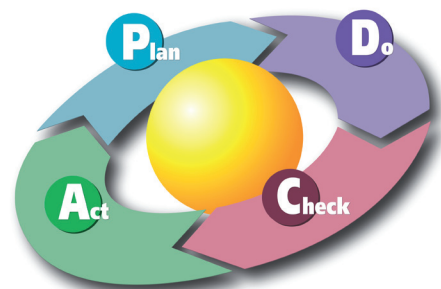
Betrokkenheid en motivatie zijn belangrijk bij het invoeren van verbeteringen in een organisatie. Uiteindelijk draait het dus om cultuur.

Excellent werkende bedrijven

Bij excellent werkende bedrijven zijn in mijn optiek eigenlijk altijd vier zaken aan de orde: er heerst een verbetercultuur, er is sprake van een bepaald soort leiderschap (gericht op ontwikkeling ipv controle), er is openheid (over hoe het gaat met de bedrijfsdoelen, maar ook over hoe goed het gaat op de eigen werkplek en met de machine waar iemand bij staat) en alle denkracht wordt benut.

Kaizen week

Tijdens een Kaizen week krijgt een multidisciplinair team (meestal 6 tot 8 personen) een bepaald gebied toegewezen, bijvoorbeeld een bepaald productiegebied of een bepaalde afdeling. Ze krijgen daar zeer uitdagende doelstellingen bij. Voorbeeld: een productieproces heeft plaats op 400m². Opdracht voor het Kaizen team kan dan zijn: 'Zorg dat je de ruimte op een andere manier inricht of dat je op een andere manier gaat werken waardoor je de helft van het vloeroppervlak kunt besparen.' Het Kaizen team heeft een gebied en uitdagende doelstellingen en krijgt een week lang de tijd om daar gezamenlijk aan te werken. Gedurende de Kaizen week worden de teamleden vrijgesteld van hun normale dagelijkse werk en gaan onder begeleiding van een facilitator (dat is iemand die het groepsproces mogelijk maakt en de Lean Tools aanreikt die nodig zijn tijdens het verbeterproces) aan de slag. Meestal loopt het proces volgens de P-D-C-A kwaliteitscirkel van Deming.



Dit houdt in dat het team, als het geconfronteerd wordt met een probleem, eerst de tijd neemt om een plannetje te maken. Dus eerst even goed nadenken. Niet direct erin springen, maar ook niet doorschieten naar brainstorming en van 'tig' ideeën de plussen en minnen bepalen. Zodra het team denkt dat een bepaald idee zou kunnen werken, gaan ze dat ook direct DOEN. Valkuil is dat teams blijven hangen in P-D-P-D (plan-uitvoeren en dan direct naar het volgende plan, etc.)."

“Het is aan te bevelen om in de plan-fase vast te stellen hoe je het resultaat gaat meten zodat zichtbaar is of de ondernomen actie het team dichterbij het doel heeft gebracht (Check). Vaak komen er dan direct bijstellingen of aanvullingen op het oorspronkelijke idee. Als blijkt dat het plan niets heeft opgeleverd, wordt gestart met een nieuw plan. Het cyclische karakter garandeert dat kwaliteitsverbetering continu onder de aandacht is. Basisbedoeling is dat het team tijdens een Kaizen week 2 maal per dag de gehele cirkel doorloopt. Aan het eind van iedere dag presenteert het team de bevindingen aan het bedrijf.

Kaizen team

Een Kaizen team bestaat standaard voor 1/3 deel uit personen van de werkvloer, voor 1/3 uit personen uit de ondersteuning en voor 1/3 uit personen uit een totaal andere discipline (bijvoorbeeld van kantoor, uit het middenkader of soms zelfs van buiten de organisatie). De laatsten zorgen voor een frisse blik en het stellen van de ‘domme’ vragen. De selectie van teamleden geschiedde in het verleden eigenlijk altijd mechanisch en uitsluitend op basis van functie.

Na een groot aantal succesvol verlopen Kaizen weken, werd ik als facilitator geconfronteerd met een team dat maar niet van de grond kwam. Het team bleef steken in de plan-fase. In de evaluatie van die specifieke Kaizen week hebben we gezocht naar de oorzaak. Tijdens die zoektocht kwam vanzelfsprekend ook de teamsamenstelling aan bod. We besloten de PPA profielen van de teamleden te bekijken en toen bleek dat zij vooral S en C profielen hadden en een enkele I. Het ontbrak aan D.

‘De samenstelling van het team bepaalt in hoge mate het succes van de Kaizen week’

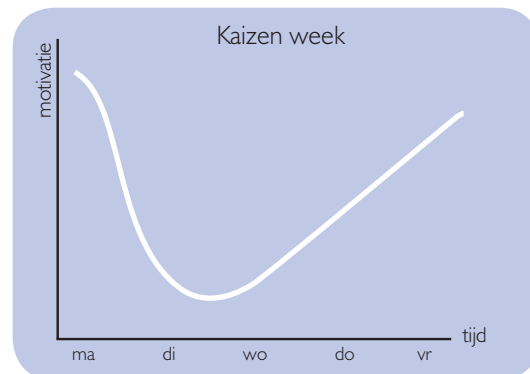
De profielen waren voornamelijk re-actief waardoor het team moeite had met het ontplooiën van initiatieven. Zo kwamen we tot het inzicht dat de samenstelling van het team het succes van de Kaizen week bepaalt. Vanaf dat moment waak ik er bij de teamselectie voor dat alle vier de profielfactoren als werksterkte in een Kaizen team aanwezig zijn. De actieve profielen voor de initiatieven en de re-actieve profielen voor de onderbouwing.”

Gemba

De Kaizen onderwerpen zijn gebaseerd op het in kaart brengen van processen. Dit geschiedt op basis van cijfers (zoals hoeveelheid voorraad, productietijd in relatie tot doorlooptijd, etc.) en op redelijk hoog niveau in de organisatie. Als de vertaling is gemaakt naar de Kaizen doelen kan het team ermee aan de slag. Gemba is Japans voor ‘echte plek’ en dat is ook waar de Kaizen week plaats heeft. Observeren op de (werk)plek is belangrijk. Bedenken hoe zaken slimmer kunnen. Winst behaal je doorgaans niet door harder te gaan werken maar door slimmer te werken.

Try-storm

Kaizen kun je zien als ‘try-storm’ in plaats van brainstorm. Direct uitproberen van ideeën, meteen doen en zien wat de haalbaarheid en wat de winst is. Vaak gaat een team super gemotiveerd van start. Dan blijken de doelstellingen vaak toch zo ambitieus gesteld te zijn dat het team moeite heeft met het komen tot verbeteringen maar na een dip (doorgaans ergens tussen dinsdagmiddag en woensdagmorgen) komen gaande weg de inzichten en neemt ook de motivatie toe.



Kleine stappen, grote resultaten

Het is van belang dat Kaizen wordt gedragen door de organisatie. Door eens per 2 maanden (dus 6 x per jaar) een Kaizen week te plannen (afhankelijk van de organisatieomvang, bij grote organisaties ligt de frequentie hoger), verbetert een organisatie constant en worden in kleine stappen, grote resultaten behaald. Bij één organisatie waar ik heb gewerkt leverde Kaizen zo veel verbeteringen op dat gelijke productieaantallen konden worden gerealiseerd op de helft van het vloeroppervlak dankzij het beperken van voorraden en het slimmer inrichten van de productiehhal. Er waren 15 Kaizen sessies nodig om tot dit resultaat te komen. Dankzij deze verbeteringen kon een expeditiegebouw worden verkocht.

Hoewel de oorsprong van Kaizen ligt in productiebedrijven wordt het tegenwoordig ook succesvol toegepast bij overheden, banken, kantoren en in ziekenhuizen.”

De belangrijkste Kaizen principes zijn:

Kaizen en het management	opgesplitst in verbetering en onderhoud
Proces versus resultaat	door het proces te verbeteren, wordt het resultaat beter
PDCA-cyclus en SDCA-cyclus	Bij verbetering is de cyclus Plannen, Doen, Checken, Actie ondernemen belangrijk. Bij onderhoud is de cyclus Standaardiseren, Doen, Controleren, Actie ondernemen belangrijk
Kwaliteit voorop	kwaliteit heeft de hoogste prioriteit van kwaliteit, kosten en levering
Harde feiten	problemen moeten geanalyseerd worden met behulp van harde feiten
Het volgende proces is de klant	iedereen levert bij ieder proces aan een interne of externe klant