

Trefwoorden
Masaaki Imai
Kaizen
Kaizen Institute
Continuous improvement

Auteur
Marjan Hoogendijk



Kaizen-goeroe Masaaki Imai: 'Kaizen is peplemanagement'

In april 2012 bezocht Masaaki Imai Nederland om de start van het Nederlandse Kaizen Institute luister bij te zetten. Imai is een pionier en leider in het verspreiden van de Kaizen-filosofie over de hele wereld. Voor veel kwaliteitsprofessionals was het een unieke gelegenheid om deze bijzondere en inspirerende man te ontmoeten. Marjan Hoogendijk sprak met hem.

De 82-jarige Imai oogt fit als ik hem ontmoet voor een interview tijdens de bijeenkomst in het kader van de opening van de Nederlandse vestiging van het (wereldwijde) Kaizen-instituut. Toch heeft hij al een flinke reis achter de rug naar diverse Europese landen, en is hij de avond ervoor nog op pad geweest voor een van zijn beroemde 'gembawalks'. Hierin loopt hij – met in zijn kielzog mensen die dolgraag van 'de meester' zelf willen leren – door een fabriek en toont hij wat je ziet als je kijkt in de geest van Kaizen.

Kaizen is het concept dat Imai zo'n vijftig jaar geleden uitwerkte, en wat hij sindsdien onvermoeibaar onderwijst, toepast en ontwikkelt. Het bevat nog steeds veel relevante

“Let the flow manage the processes, and not let management manage the flow” (Taiichi Ohno)

kennis, zeker ook voor de problemen en uitdagingen in ons land en in de huidige tijd, zoals de noodzaak om te bezuinigen. Maar ook om organisaties te transformeren en duurzamer te laten werken, of om medewerkersbetrokkenheid te stimuleren en hinderende bureaucratie te verminderen. Ligt de toekomst van kwaliteit bij het toepassen van de aloude principes van kaizen? Als je het Imai zelf vraagt, is daar geen twijfel over mogelijk.

Op de gemba moet 'flow' te zien zijn

Je niet laten imponeren door lijsten met cijfers over goede prestaties, zoals klanttevredenheidsscores, omzetstijgingen etc. daar begint het mee. *“Don't study fabricated data, go look at the real data”*. Dat is een van de geveugelde uitspraken van Imai. Vandaar dat Imai het liefst direct doorgaat naar de werkvloer (*de gemba*), als hij een indruk wil krijgen van hoe goed een bedrijf het doet, en als hem iets gevraagd wordt iets te zeggen over de toekomstkansen van het bedrijf. Is dit een bedrijf dat echt is ingericht op 'duurzaam succes', of loopt het bedrijf het risico aan korte termijn denken ten onder te gaan? Op de gemba kan je zien hoe er echt gewerkt wordt, of en hoe er op fouten wordt gereageerd, hoe mensen met elkaar communiceren, en hoe vloeiend – of juist niet – de productieprocessen verlopen.

Vloeiend is een sleutelbegrip, want wachten, onnodige voorraden produceren of onnodig herstellen is verspilling van energie en middelen. En het wegnemen van verspilling met behulp van ieders inbreng op de werkvloer, is de kern van de Kaizen-gedachte. De Kaizen-aanpak leidt tot vele, ogenschijnlijk kleine, incrementele verbeteringen, die met elkaar tot grote doorbraken, betere prestaties en betere organisaties leiden.

In minder dan 50 woorden

- De Japanse Masaaki Imai is de grondlegger van het Kaizen-concept. Dit voorjaar bezocht hij Nederland.
- De Kaizen-aanpak leidt tot vele, ogenschijnlijk kleine verbeteringen, die met elkaar tot grote doorbraken, betere prestaties en betere organisaties leiden.
- Vermaard zijn Imai's 'gembawalks', waarin hij op de werkvloer bekijkt hoe een bedrijf functioneert.

Imai was overduidelijk toen hij het Nederlandse gezelschap zijn hoofdconclusie verkondigde. *'I don't see flow at all'*, was zijn conclusie, nadat ze in de fabriek hadden rondgelopen.

Desalniettemin ging het hier om een toonaangevend Nederlands bedrijf, dat vaak hoog eindigt in lijsten waarin het gaat om de beste prestaties te vergelijken.

Naar Amerika – en terug

Imai, in 1930 in Japan geboren, reisde als jonge student in 1950 naar Amerika om daar tijdens een studiereis te leren hoe Amerikaanse bedrijven het voor elkaar krijgen om zo goed te presteren. Hij leerde er veel, onder meer over de toepassing van statische technieken, maar ook over management vaardigheden en leiderschap. En met deze kennis op zak werd hij in Japan zelfstandig headhunter en consultant. 'De Japanse bedrijven waren na de verwoestingen van de oorlog erg gemotiveerd om te leren en om manieren te vinden om nieuwe kennis toe te passen waarmee ze hun industrie weer op konden bouwen. Zij namen de beschikbare kennis dan ook gretig tot zich en behaalden snel belangrijke resultaten met het toepassen ervan. Beroemde voorbeelden hiervan zijn natuurlijk te vinden in de Japanse autoindustrie, waaronder bij Toyota.'

Na een tijdje begon het Imai op te vallen dat er steeds meer Amerikaanse leiders naar hem toekwamen om hem te vragen hoe de Japanse bedrijven het toch voor elkaar krijgen om zulke goede resultaten te behalen. Waren zij nou zulke goede leraren, of waren wij zulke goede studenten?', vroeg Imai zich af. Als ondernemende consultant wist hij ook dat het toen tijd was om zijn eigen concept de wereld in te brengen: *kaizen*. Dit was een Japans begrip dat tot die tijd eigenlijk uitsluitend in het huishouden werd gebruikt. Het betekent: 'verbeteren ten goede'. Iedere dag, iedereen, alles, verbeteren. De vele, ogenschijnlijk kleine, verbeteringen, afgestemd op de wensen van de klant, leiden er uiteindelijk toe dat niet alleen de

productie verbetert, maar dat ook de kosten omlaag gaan. En misschien nog wel veel belangrijker dan dit alles: dat het moraal van medewerkers omhoog gaat en zij zich sterk betrokken voelen bij het duurzame succes van de onderneming en zich iedere dag er voor inzetten om daar aan bij te dragen. Kaizen is een filosofie die aan de basis ligt van het ontwikkelen en transformeren van organisaties tot *high performance* organisaties.

‘Klanten zijn voor het bedrijf wat een vuurtoren voor een kapitein van een schip is. Te lang is er gedacht dat je klanten kan manipuleren. Maar ik ben er van overtuigd dat de toekomst uiteindelijk is aan de bedrijven die klanten een beter product leveren, tegen lagere kosten. En dat ze dat voor elkaar krijgen met behulp van een systeem waar medewerkers zich betrokken en gerespecteerd voelen.’

Als ik Imai vraag wat eigenlijk de beste manier is om kaizen uit te leggen aan iemand die het nog niet kent zegt hij: ‘Kaizen is bovenal een mentaliteit, het is het commitment om steeds voor de beste prestatie op dat moment te gaan, en te weten dat dat een reis is zonder eind. Niet het bereiken van perfectie is waar het om gaat, maar weten dat de prestatie

projecten samengewerkt en daarin ook goede resultaten behaald. De Amerikaanse medewerkers werden ondergedompeld in de ‘kaizen-spirit’ en werden hier heel erg door gemotiveerd en geënthousiasmeerd. ‘Als je eenmaal zo gewerkt hebt, wil je niet anders, het geeft gewoon veel meer voldoening.’

Dat hoorde hij ook van de Amerikanen die in de projecten samen met medewerkers van Toyota werkten en daar de kaizen-principes toepasten. ‘Maar wat denk je dat er met deze ervaring bij General Motors gebeurde?’ Imai lijkt echt verontwaardigd als hij deze retorische vraag stelt: ‘niets!’. ‘General Motors luisterde niet, wijzigde haar manier van werken niet, en deed niets met de ervaringen van hun eigen mensen. Terwijl zij overduidelijk aangaven dat deze werkervaring veel betere resultaten opleverde.’ Als je dit eenmaal hebt ervaren kan je moeilijk nog terug. Dat ondervonden ook de medewerkers van GM die teleurgesteld waren dat hun eigen bedrijf zo weinig interesse toonde om te kijken naar een andere werkwijze. ‘Hoe ik dat weet? Omdat ze bij mij als consultant kwamen solliciteren en ik hen graag in mijn team opnam’, lacht Imai. Het afzetten tegen de traditionele bedrijven, zoals hij ze noemt, met GM als voorbeeld daarvan, is duidelijk iets wat

“Everything in gemba deteriorates when left alone. That’s why gemba needs to be sustained and improved” (Imai)

van vandaag morgen beter kan. Zorgen dat mensen die aan de basis van het werk staan, altijd bezig zijn met het signaleren en doorvoeren van verbeteringen en met het experimenteren en testen van betere werkmethodes. Kaizen is *people-management*, aldus Imai.

Mindset veranderen

Om concurrentiekracht te vergroten moet je de mindset en de cultuur in een organisatie veranderen. En zorgen dat je met alles en iedereen gericht bent op het leveren van superieure prestaties aan de klant. Bewijzen dat kaizen ‘werkt’ zijn overvloedig aanwezig, volgens Imai. Kijk maar naar Toyota. Die kennen we allemaal. Maar dat is slechts een van de vele voorbeelden die hij uit zijn lange loopbaan kent. Toch is Imai niet al te positief over het feit of veel bedrijven volgens deze principes gaan werken. ‘Veel westerse bedrijven hebben enorme moeite om de mindset van kaizen toe te passen’.

Imai kan hierover veel anecdotes vertellen. Een groot aantal hiervan gaat over de vergelijking tussen Toyota en General Motors. Deze twee autofabrikanten hebben in meerdere

hem energie geeft en goed werkt om contrast aan te brengen en de kern van het kaizen-denken weer te geven.

Helaas past niet meer dan 1% van de bedrijven de principes van kaizen echt toe. Terwijl de bewijzen dat dit superieure resultaten oplevert, overduidelijk zijn. De oorzaak hiervan is gelegen in het topmanagement, en de prikkels die daar zijn om te kiezen voor kortetermijnsucces in plaats voor het lange termijn ontwikkelen van mensen en organisaties. Imai vindt er geen doekjes om: ‘Hoe hoger mensen in de organisatie komen, hoe dommer ze over het algemeen worden’. Waarom? Omdat ze niet meer naar de *gemba* gaan. En omdat ze te veel macht geven aan de aandeelhouders. En dat komt natuurlijk ook omdat het persoonlijk belang van het topmanagement vaak samenvalt met het vergroten van de aandeelhouderswaarde.

Duurzaam succes betekent in de kaizen spirit: tevreden medewerkers, tevreden klanten, tevreden toeleveranciers, met tevreden aandeelhouders als resultaat. ‘Je moet aandeelhouders niet aan het stuur van de onderneming zetten omdat zij niet weten hoe ze de kwaliteit van het productiesysteem moeten meten. Ze weten niet waar ze op moeten letten om te zien of een bedrijf gericht is op duurzaam succes,

duus letten ze op de verkeerde dingen en betekent het koersen op aandeelhouderswaarde dat je de verkeerde prikkels in je organisatie binnenhaalt.’

‘Als meer bedrijven Kaizen zouden omarmen, zou dat helpen bij de transitie naar een duurzamer economie, en een ‘groenere’ manier van werken. En daar moeten we uiteindelijk wel allemaal naar toe.’

Geef geen geld uit aan Kaizen

In de lezing die Imai die middag geeft aan een groep van zo’n 170 geïnteresseerden die op de oprichting van het Nederlandse kaizeninstituut afgekomen waren, geeft Imai nog een paar duidelijke handvatten aan managers over hoe en wanneer je kaizen kan toepassen. ‘Als je op het punt staat extra mensen aan te nemen, geld uit te geven aan nieuwe machines of op een andere manier van plan bent om geld te investeren, pas dan kaizen toe, en kijk of je eerst het bestaande kunt verbeteren. Als je goed gaat kijken naar de oorzaken van fouten of slechte performance zie je vaak al snel verbetermogelijkheden. De resultaten die je met je investering wilde bereiken, kan je in heel veel gevallen ook bereiken zonder geld uit te geven. Dat is pure winst.’

Een traditioneel bedrijf zal snel denken aan het aanschaffen van nieuwe machines bij slechte prestaties. Een kaizen bedrijf zal eerst kijken of ze de bestaande middelen wel op de juiste manier inzetten en zoeken naar het optimaal benutten van het potentieel, voordat ze overgaan tot geld uitgeven. Je kan iedere dag leren en je visie verruimen, als je goed leert waarnemen, en oorzaken van fouten opspoort en wegneemt. Dit is niet altijd even makkelijk voor managers. Een nieuwe machine aanschaffen is eenvoudiger. Maar wat zijn de belangrijkste taken van een goede manager? De werkvloer opgaan, minder topdown werken, zaken vereenvoudigen.

En een manager moet zich in essentie bezig houden met de volgende drie stappen:

1. bepaal de normen waaraan het werk moet voldoen;
2. help je team om aan deze standaarden te voldoen; verbeter je standaarden.

Disney

Aan het publiek geeft hij nog een voorbeeld hoe dit principe er in de dienstensector bijvoorbeeld uit kan zien. Hij haalt het voorbeeld aan van het Disney Park, waar interactie van het personeel met de bezoekers essentieel is voor de onvergetelijke beleving die Disney haar bezoekers wil meegeven. Medewerkers kregen als opdracht mee dat zij allemaal contact moeten maken met het publiek. In het begin deden ze dat door bezoekers te begroeten met ‘welkom’. Dat leidde echter niet echt tot interactie, de bezoekers knikten of glimlachten, maar zeiden eigenlijk vrijwel nooit iets terug. Totdat

Kaizen spirit

1. Wees bereid je huidige ideeën over hoe gewerkt moet worden los te laten
2. Denk na over hoe je iets gedaan kunt krijgen, niet waarom het niet kan
3. Stop geen energie in het vinden van excuses, maar begin bij het stellen van de goede vragen bij de huidige manier van werken
4. Streef niet naar perfectie, maar voer verbeteringen snel door, zelfs als ze maar 50% op doel zijn
5. Corrigeer fouten direct
6. Geef geen geld uit aan kaizen
7. Wijsheid ontstaat in de confrontatie met echt lastige situaties
8. Vraag vijf keer ‘waarom’ en vind zo de kern van de problemen
9. Gebruik liever de wijsheid van tien mensen dan de kennis van één
10. Kaizen-ideeën zijn oneindig

ze ontdekten dat als ze ‘hallo’ zeiden mensen wel spontaan iets terug zeiden, en dat dit het begin was van de interactie die uiteindelijk het bezoek aan het park maakt tot een belevenis die ze zich altijd herinneren. Een voorbeeld van een kleine verbetering, afgestemd op de klant, met een belangrijk effect.

‘Kwaliteitsmanagers doen vaak helemaal de verkeerde dingen’, zegt Imai ten slotte. ‘Ze hebben de neiging om zaken moeilijker te maken in plaats van makkelijker met hun data. Ze bouwen een dak bovenop het dak dat er al is. Als bedrijven werkelijk zouden focussen op het toepassen van kaizen, zou een deel van de kwaliteitsmanagers zeker werkloos worden, ben ik bang. Ze zouden gewoon niet meer nodig zijn, maar de bedrijven zouden wel veel beter presteren.’

Ook met zijn 82 jaar en de vele vestigingen die zijn instituut inmiddels kent, is Imai niet uitgeleerd en uitgedacht. ‘Ik probeer tijd te vinden om mijn volgende boek te schrijven, maar met al dat reizen lukt dat nog niet helemaal. Ik reis vijf maanden per jaar over de wereld, om les te geven en te vertellen over kaizen’. Leert u nog wel eens iets nieuws? ‘Jazeker, maar eigenlijk alleen als ik Japanse bedrijven bezoek. Dan ben ik weer de student, niet de leraar.’

Dit interview werd gehouden tijdens de bijeenkomst ter oprichting van de Nederlandse vestiging van het Kaizen Institute (nl.kaizen.com).

Auteur

Marjan Hoogendijk is hoofdredacteur van Sigma, en zelfstandig gevestigd adviseur, coach en opleider bij Kwaliteit.com