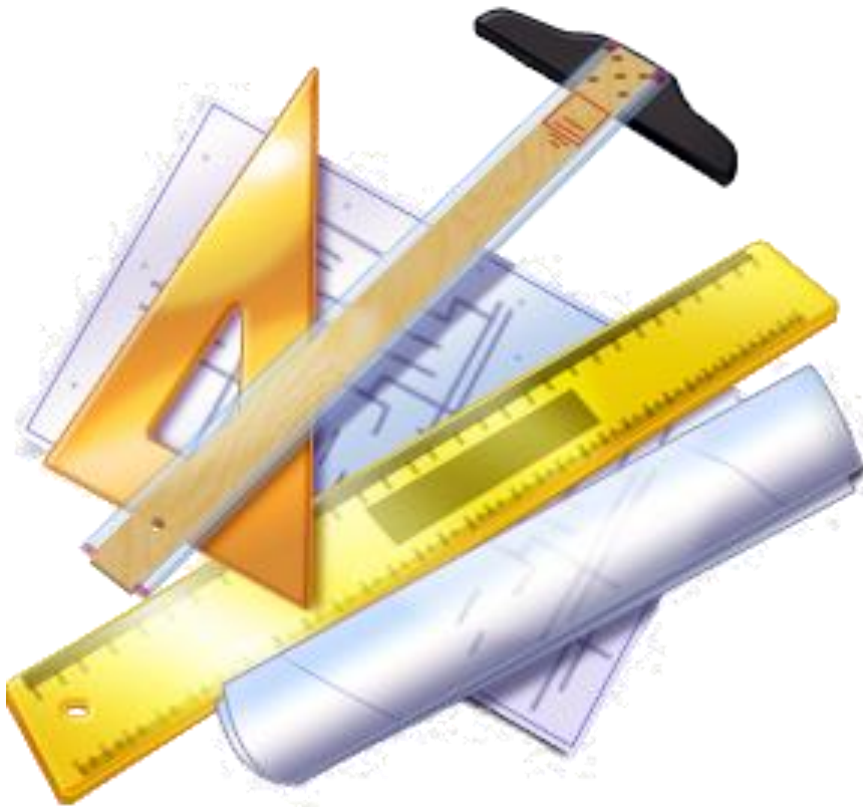




Gemba Kaizen

Een samenvatting



Gemba Kaizen.

Door middel van kleine stappen, continu verbeteren op de werkvloer.

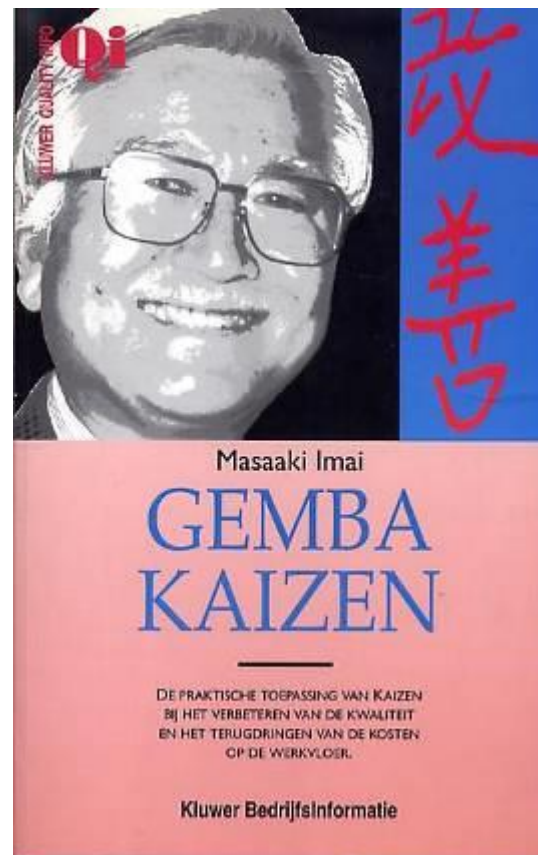
De ultieme handleiding voor de continu verbeter prof.



Deze samenvatting is gebaseerd op wat ik heb begrepen uit het boek; Gemba Kaizen, geschreven door Masaaki Imai. (ISBN 90 267 2585 X)

In sommige gevallen heb ik de inhoud omgezet naar Westerse inzichten. Daarnaast zijn er aanvullingen vanuit mijn eigen ervaring.

Hans Struik





Inleiding

Het Japanse woord Gemba staat voor "de werkvloer", maar het woord heeft ook een diepere betekenis, namelijk "de plek waar het belangrijkste gebeurt"

Kaizen is ook Japans en betekent "Voortdurende verbetering"

De verbeteringen vinden opeenvolgend plaats, steeds in kleine stappen. Het is als het ware een continue stroom, kleine verbeteringen.

Werkvloer wordt vaak meteen in verband gebracht met de productie werkvloer. We moeten het echter breder opvatten. De tekenkamer, de administratie, de balie, het kantoor van de klant, vallen bijvoorbeeld ook onder werkvloer.

Persoonlijke noot:

De eerste keer dat ik aanraking kwam met dit boek, was in 1998. Ik was productieleider bij Hoogovens. Tot over de oren in de technische problemen en problemen met kwaliteit.

Na een paar bladzijden, en wat bladeren heb ik het boek aan de kant geschoven. Dat was niets voor mij, en al dat Japanse gedoe stond me erg tegen. Na veel geploeter, veel proberen en veel fouten, hadden we eindelijk de installaties op orde.

Toen ben ik opnieuw Gemba Kaizen gaan lezen. Tot mijn verbazing kwam ik erachter, dat veel van de succesvolle aanpakken die wij uiteindelijk hadden toegepast, in het boek beschreven stonden. Natuurlijk niet precies hetzelfde, en de kaizen aanpak is veel uitgebreider dan wat wij hadden gedaan, maar de basis was hetzelfde.

Het had mij echter veel tijd gekost. Had ik toen maar,...

Deze keer het boek wel uitgelezen. Gebaseerd op de aanpak van Gemba Kaizen heb ik later collega's getraind, en was verbaasd over de resultaten.

Deze persoonlijke noot wil ik meegeven aan de mensen die ook in het begin moeite hebben met dit boek. Ik wens u geen "Had ik toen maar...."





De principes van Gemba Kaizen

GK gaat uit van enkele basis principes. Deze zijn:

Andere rol van het management

Voor de manager zijn er, volgens GK, twee taken die altijd voorop staan.

- Onderhouden van de standaarden op het gebied van techniek, management en productie.
- Verbeteren van deze standaarden

Proces versus resultaat

Binnen GK ligt de nadruk veel meer op het verbeteren van de processen en minder op resultaatsturing. Resultaat (lagere afkeur, lagere kosten, kortere omsteltijd,...) is de uitkomst van menselijke inspanningen volgens de kaizen methode.

Een GK manager zegt dus niet;

“Volgend jaar moet de afkeur met 10 % omlaag”,
maar vraagt;

“Wat moeten wij als team doen om de afkeur het komende jaar met 10 % te verlagen”

SDCA- en PDCA cirkels

SDCA staat voor:

Standaardiseren, Doen, Controleren en Aanpassen.

Dit is eigenlijk de onderhoudscirkel. In principe betekent dit dat we het werk moeten standaardiseren, maar vervolgens ook moeten zorgen dat de standaard gehandhaafd blijft.

PDCA staat voor:

Plan ter verbetering van de standaard, Doen (= plan uitvoeren), Controleren van de uitkomst en Aanpassen.

Dit is de Kaizen-cirkel.

Kwaliteit staat voorop

In de rij; kwaliteit, tijd en kosten, staat kwaliteit altijd op de eerste plaats.

Harde feiten

We gaan altijd uit van harde feiten en werkelijke gegevens. Een vergadering waarin iedereen uit gaat van allerlei vermoedens, is pure verspilling.

In de aanpak van GK, is het verzamelen, analyseren en controleren van gegevens een rode draad.

Het volgende proces is de klant

Ook binnen het bedrijf werken we met klant-leverancier verhoudingen.
Stuur geen foute producten en foute informatie naar de volgende stap.



Belangrijke Kaizen systemen

TQC = Total Quality Control

Quality staat hier voor; Kwaliteit, Tijd en kosten. In de Westerse wereld geeft de term TQC, veel verwarring. De "Q" wordt gekoppeld aan kwaliteit van het product.

TQC gaat echter verder en richt zich ook op:

- Kostenbeheersing
- Nakomen van afspraken
- Aanhouden van levertijden
- Veiligheid
- Ontwikkelen van nieuwe producten
- Verbetering van de productiviteit
- Verbetering van leveranciersgedrag



TQC is dus een overkoepelende aanpak. Gemba Kaizen is weer een onderdeel van TQC.

JIT = Just In Time

De onderdelen of informatie die nodig zijn in de volgende stap worden niet te vroeg en niet te laat geleverd.

TPM = Total Productive Maintenance

TPM richt zich op de kwaliteit van de productiemiddelen. De kwaliteit van een machine wordt uitgesplitst in:

- Betrouwbaarheid
- Kwaliteit van de productie
- Snelheid

PSD = Policy and Strategy Deployment

PSD is een gestructureerde methode om bedrijfsdoelstellingen, tot op het niveau van de werkvloer te vertalen.

Ideeënsysteem

Minder nadruk op financiële beloning. Ideeën passen binnen de bedrijfsdoelstellingen

Teamwork

Verbeteren wordt gezien als teamprestatie.

Het doel van de Kaizen strategie

Gelijktijdig verbeteren van:

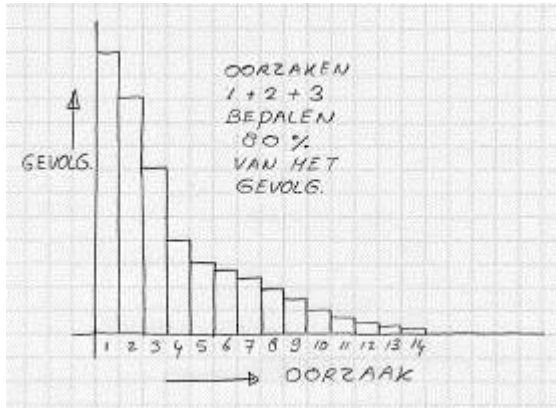
- Kwaliteit
- Tijd (leverstiptheid, flexibiliteit en doorlooptijd)
- Kosten
- Kwaliteit van de arbeid
- Veiligheid en milieu
- Ontwikkeling van team, product en proces



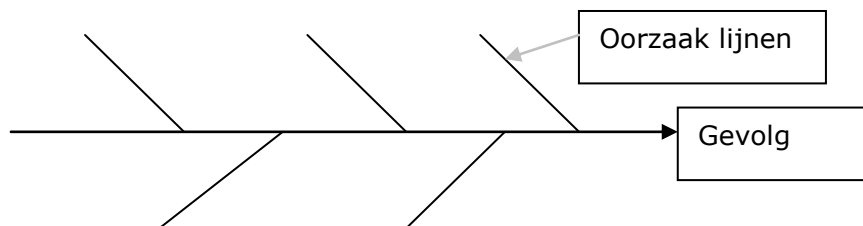
Kaizen gereedschap voor het analyseren en oplossen van problemen.

De 7 standaard statistische technieken

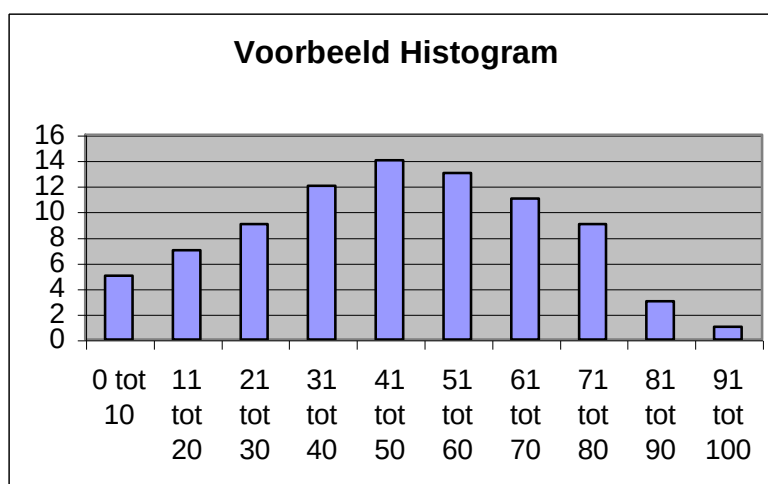
1-Pareto diagrammen



2-Oorzaak-en gevolg diagrammen (visgraat diagrammen)

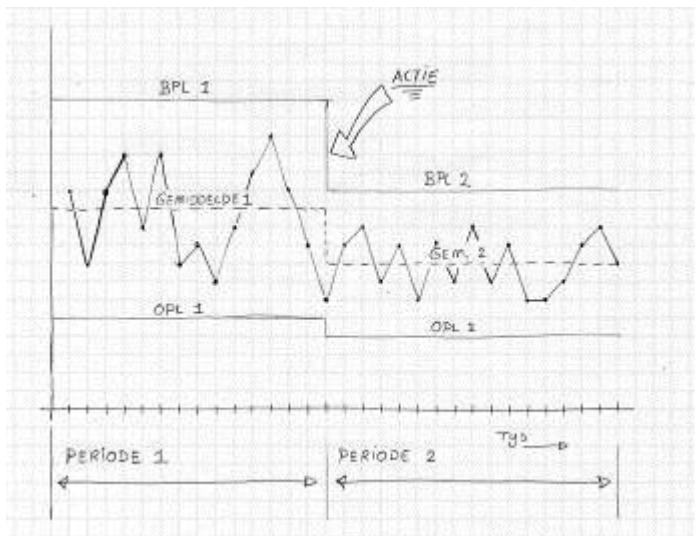


3-Histogrammen

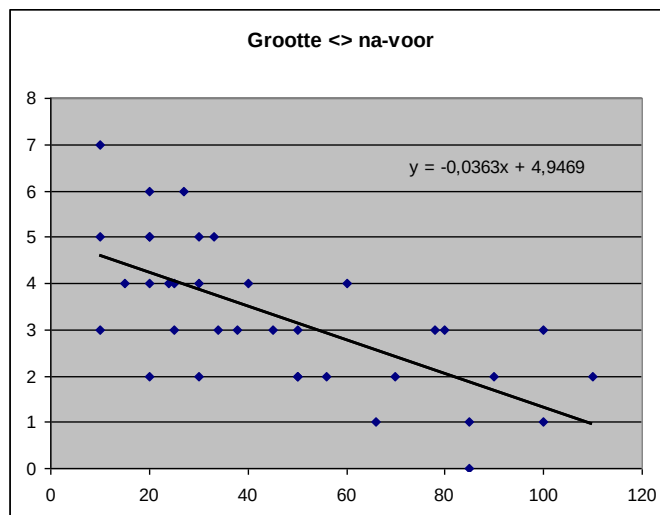




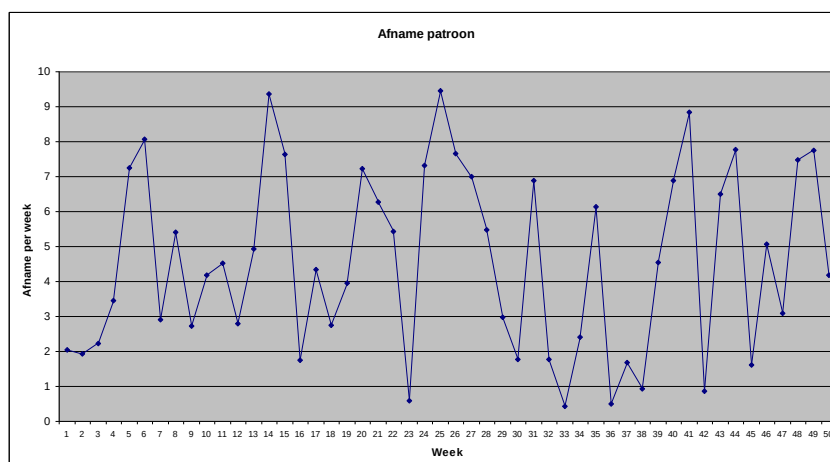
4-SPC



5-Correlatie diagrammen

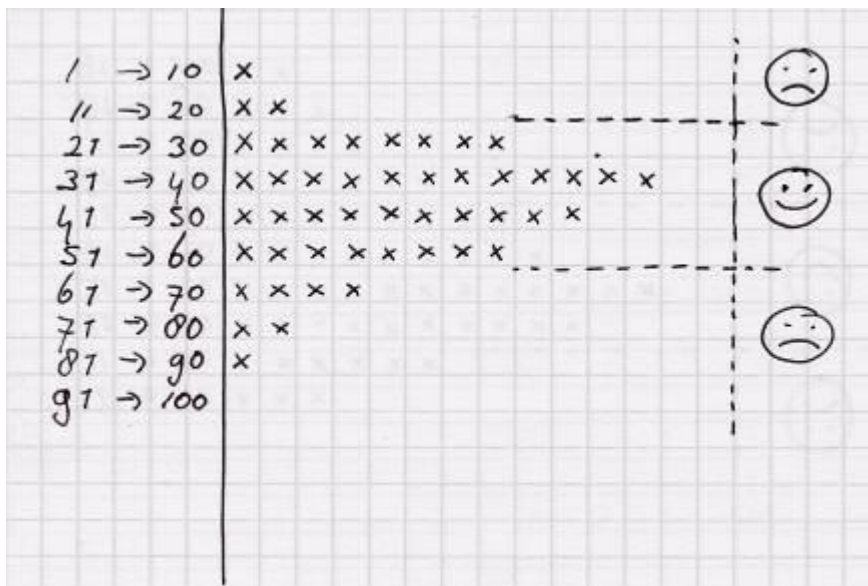


6-Grafieken algemeen





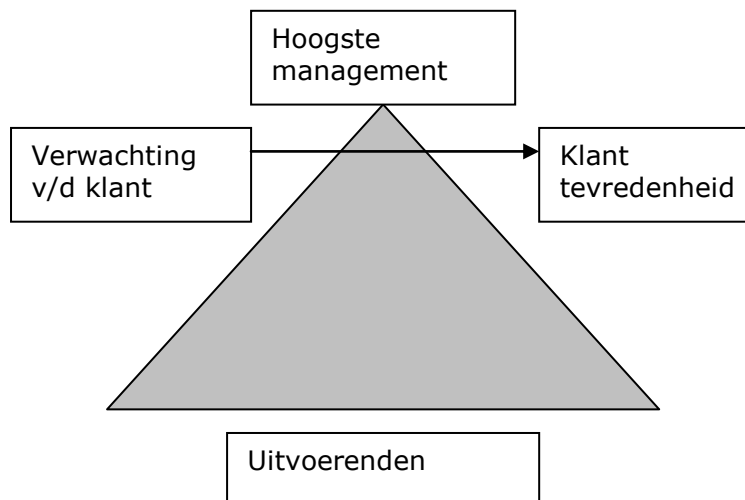
7-Turfstaten





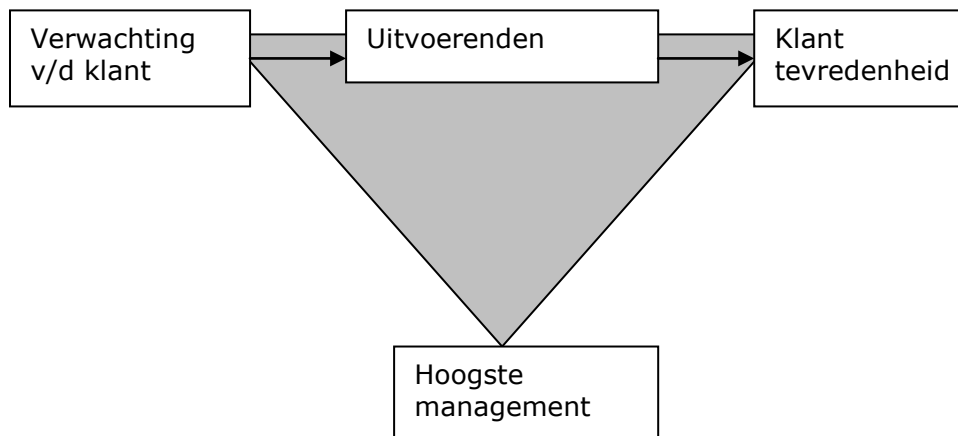
De organisatie volgens Gemba Kaizen

In de westerse organisatie modellen wordt de hoogste in rang, bijna altijd in de top van een piramide getekend.



Hoewel het in de praktijk soms meevalt, is de boodschap van dit model; "De top beslist en beneden voeren ze het uit"

GK draait de zaak om.



In dit model zit het management dus meer in een ondersteunende rol. De klantwens is veel sterker gekoppeld aan de mensen, die het werk uitvoeren.

Het management is veel meer voorwaarden scheppend.



Voorwaarden voor Kaizen op de werkvloer

Verantwoordelijkheid

Het GK-management krijgt en draagt verantwoordelijkheid voor; kwaliteit, tijd, kosten, kwaliteit van de arbeid, veiligheid/milieu en ontwikkeling.

Verbeter tijd

Er is genoeg ruimte (= tijd) om kaizen uit te voeren



Ondersteuning

Het management levert het doel, of de doelen, maar ondersteunt ook.

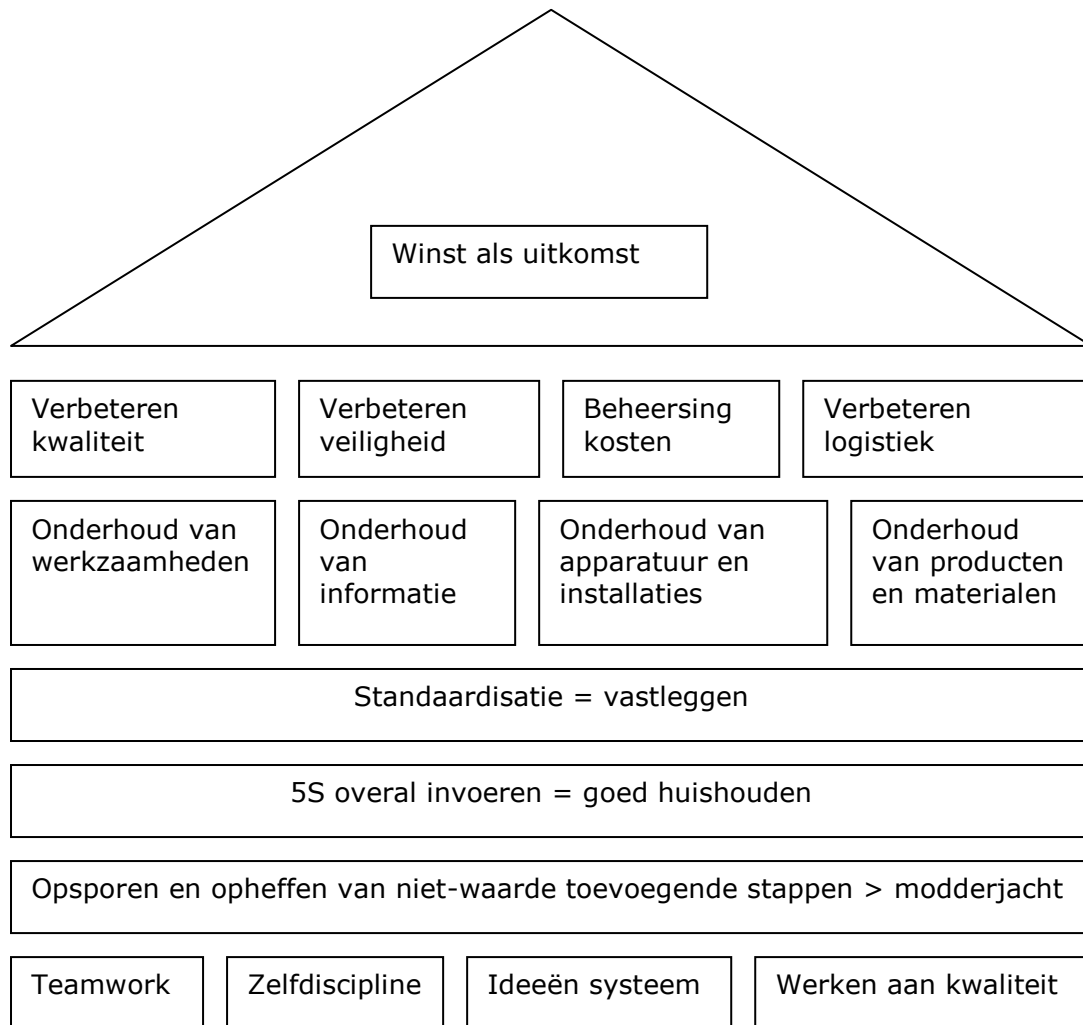
Doelen

Het management levert heldere en haalbare doelen.

GK-management is de managementlaag die direct de uitvoering aanstuurt. Binnen GK is dit de belangrijkste laag. GK-management wordt ook wel "First Line Management" genoemd.

Op gang brengen en op gang houden van kaizen op de werkvloer, is dus afhankelijk van de mate waarin de 4 voorwaarden worden ingevuld. De 4 staan echter ook niet los van elkaar. Het is natuurlijk erg aantrekkelijk om de verantwoordelijkheid, diep in de organisatie te leggen. Dat heeft wel een prijs. Die prijs wordt in de praktijk, bewust of onbewust, vaak over het hoofd gezien. De verantwoordelijkheid wordt samen met doelen, op de werkvloer gelegd. De ondersteuning en de tijd ontbreekt vervolgens.

Het Gemba huis



Het "Gemba huis" geeft een vereenvoudigd beeld van de werkelijkheid. In de praktijk zien we vaak dat de lagen van het huis door elkaar lopen.

Belangrijk in dit beeld is het feit dat het huis in principe in de goede volgorde wordt opgebouwd.

Iedereen snapt dat het fundament aanwezig moet zijn voordat de muren geplaatst worden.



Muda, Mura en Muri

MUDA

Muda staat voor –Modder–.

De modder waar we elke dag doorheen moeten ploeteren, om aan de wens van de klant te voldoen.

Muda: zaken die tijd, geld en energie kosten, maar die geen waarde toevoegen voor de klant.

MURA

Geen juiste vertaling, maar in het Nederlands noemen we dit “Muur”

Mura betekent dat de stroom van onderdelen, producten, informatie of werkproces onderbroken wordt.

Het ideaal is natuurlijk een continue doorstroming.

Opmerking:

Zuiver geredeneerd kunnen we stellen dat MURA en MUDA dicht bij elkaar liggen.

Mura kunnen we zien als een bijzondere vorm van Muda.

Het verschil wordt gemaakt om de focus ook op het geheel te krijgen.

Met andere woorden:

Muda richt zich op allerlei details in de stroom.

Mura richt zich op een algemeen aspect van een stroom, namelijk doorstroming

MURI

Vrij vertaald: Mensonvriendelijk

Muri = ongemak, ergernis, inspanning, onkunde, die voorkomen kan worden

Muri richt zich dus op de mens

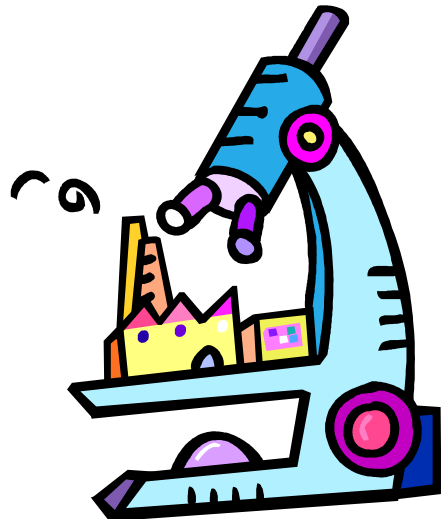
3M opsporen

Het o.a. de taak van het management, en met name van de GK-manager om te zorgen dat 3M opgespoord en opgelost wordt.

Dat klinkt eenvoudig, maar in de praktijk blijkt dat toch enige ervaring te vereisen.

In de eerste plaats moet iedereen een goed beeld hebben wat we verstaan onder Muda, Muri en Mura.

Per M moeten voorbeelden beschikbaar zijn, liefst uit de eigen praktijk.





De gulden regels van Gemba Kaizen Management

- Ga altijd naar de plek waar het probleem zich voordoet
- Controleer ter plekke de belangrijkste zaken
- Neem voorlopige maatregelen
- Spoor de oorzaak op
- Voorkom herhaling van het probleem

Klinkt logisch en iedereen zal hiermee instemmen, maar.....

We doen het vaak niet
Als we het doen, dan komen we er niet uit
De grote berg van problemen ontnemt ons de zin en energie

Is het dan een verloren zaak?
Nee absoluut niet, maar we moeten eerst enig voorwerk verrichten.





Het voorwerk

Huidige standaards

Onderzoek de huidige standaards. Zijn die überhaupt aanwezig. Voldoen de standaards. Zijn ze nog steeds geldig

Actie: Breng de huidige standaards op orde

Goed huishouden

Veel problemen op de werkvloer ontstaan door slechte huishouding. 5S is simpel en kan direct uitgevoerd worden. Zorg dat de basis gelegd wordt

Bedenk: 5S is de basis voor kwaliteit, veiligheid, productiviteit en motivatie.

Actie: Voer 5S in

Modderjacht

Spoor de modder op en werk aan oplossingen.

Actie: Modderjacht uitvoeren

Kwaliteit zichtbaar

Maak mensen bewust van het feit dat er geen defecte producten doorgestuurd mogen worden. Zeg nooit als manager "Dat lossen ze daar wel op" Kwaliteit is compromisloos.

Actie: Zet de interne- en externe klant op de agenda

Teamwork

Formeer verbeterteams. Geef in het begin eenvoudige doelen, die makkelijk haalbaar zijn. Stimuleer teamwork, en zorg voor de nodige ondersteuning.

Actie: Verbeterteams opzetten

Metten is weten

Verzamel gegevens, analyseer, leg uit en kom met oplossingen

Actie: Meten, meten, meten

Eenvoudige hulpmiddelen

Zeker bij technische bedrijven is het relatief eenvoudig om zelf hulpmiddelen te maken, die het werk makkelijker maken. Het gaat dan niet alleen om technische hulpmiddelen, maar het kan ook slaan op tekeningen, informatie en software

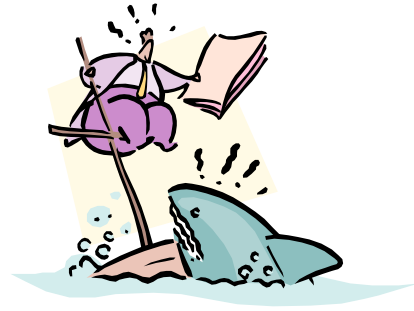
Actie: Vereenvoudig het werk

Met de bovenstaande aanpak kan al een groot deel van de problemen opgelost worden. De acties zijn relatief eenvoudig, kunnen snel starten en kosten weinig geld.



Verbeteren binnen chaos

Verbeteren binnen een situatie, waar geen basisstabiliteit aanwezig is, is verspilling. Toch wordt het heel vaak gedaan. Waarschijnlijk heeft dat te maken met feit dat prestaties als losstaande feiten worden gezien. Prestaties op verschillende gebieden staan echter niet los van elkaar.



Voorbeeld:

De kwaliteit van het product en doorlooptijd in de keten, worden bijna altijd als niet-gekoppelde prestaties gezien. Kwaliteit en doorlooptijd staan echter indirect met elkaar in verbinding. De verbindende factor = snelheid van terugkoppelen.

De snelheid van terugkoppelen

- Verhoogd het leereffect bij fouten
- Voorkomt dat er een fouten explosie ontstaat
- Voorkomt miscommunicatie en onbegrip

Organisaties die werken met relatief lange doorlooptijden hebben in het algemeen veel moeite met het beheersen van de kwaliteit.

Wat zien we als verbeteren binnen chaos wordt toegepast:

De verbetering werkt in eerste instantie

Na enige tijd wordt de verbetering beïnvloed door een onbekende factor

Het resultaat dat geboekt was, verdwijnt

“We zijn terug bij af”

“Zie je wel het werkt niet, verspilde moeite”

De motivatie voor de volgende verbeterstap is weg

Management gaat over op “Wij dicteren, jij doet”

Einde van het verhaal is een neerwaartse spiraal. Met uiteindelijk een verziekte organisatie.



SPC = Statistische Proces Controle

SPC is een praktische toepassing van de belangrijke wetten uit de wiskundige statistiek.

Kortweg zijn de uitgangspunten.

- Alle processen kunnen opgedeeld worden in twee categorieën; stabiele processen en instabiele processen
- Stabiele processen hebben een gemiddelde uitkomst met daarom heen een gelijke positieve- en negatieve spreiding.
- Elk stabiel proces heeft een natuurlijke spreiding. Deze spreiding is een onderdeel van het proces, het is al het ware ingebakken.
- Elk stabiel proces heeft in de praktijk te maken met onnatuurlijke afwijkingen, die met SPC onderscheiden kunnen worden van de natuurlijke spreiding.
- In eerste instantie richt SPC zich op het vinden van onnatuurlijke afwijkingen, en het opheffen van deze afwijkingen.
- In tweede instantie is het doel het verkleinen van de spreiding.

SPC is ontwikkeld in de massa industrie, en vindt daar ook de meeste toepassingen. SPC is echter ook te gebruiken in organisaties die werken met kleine seriegrootte en/of weinig repeterende orders.

Kostenbeheersing

GK spreekt met opzet over kostenbeheersing. Normaal is om te praten over kostenverlaging. Verlaging heeft echter een negatieve klank en wordt snel in verband gebracht met reductie van personeelsaantal. Kostenverlaging is over het algemeen ook een eenmalige actie. Het wordt als project uitgevoerd, en daarna zijn we klaar. De brokken ruimen we daarna wel op.

Beheersen is een continue proces. Geen project, maar een programma, en onderdeel van de normale, dagelijkse werkzaamheden.

Kostenbeheersing volgens de GK-aanpak houdt in: Verbeteren van

- Kwaliteit
- Productiviteit
- Voorraad
- Machine benutting
- Doorlooptijd
- Benutting van de ruimte
- Benutting van hulpstoffen, hulpmiddelen en energie.





Standaarden

-Een standaard is de, op dit moment geldige, makkelijkste en veiligste manier om een taak uit te voeren-

Maar ook:

- De beste manier om kennis en kunde door te geven
- De beste manier om prestaties eenduidig te meten
- De beste manier om oorzaak en gevolg duidelijk te maken
- De basis voor onderhoud en verbetering
- Geeft het doel van de taak weer
- Basis voor training van nieuwe mensen
- Basis voor diagnose en analyse
- Manier om herhaling van fouten te voorkomen.
- Manier om afwijkingen te beperken
- Basis voor kwaliteitsnormen.

Dilemma

"In onze organisatie is het product elke keer anders. We kunnen dus geen standaard aanpak beschrijven en invoeren"

Heel veel bedrijven gebruiken het bovenstaande als argument, om geen standaards in te voeren.

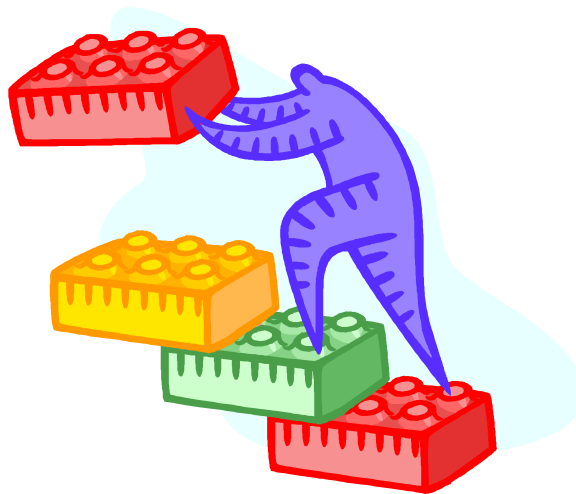
Dat betekent dus dat als er een bedrijf dapper genoeg is om deze stelling te doorbreken, dan heeft dat bedrijf meteen een voorsprong op anderen.

Doorbraak

"In onze organisatie is het product elke keer anders. De processen die wij gebruiken zijn echter in de basis elke keer hetzelfde. We kunnen dus die processen standaardiseren en vervolgens verbeteren"

Stelling:

Elk bedrijf heeft een groot aandeel repeterende processen. De uitdaging zit het vinden van deze processen, het benoemen en standaardiseren.





Waarom is 5S zo belangrijk

In het algemeen is 5S de eerste GK-techniek die toegepast wordt.

Waarom eigenlijk?

- 5S is in theorie simpel
- Iedereen kan meedoen
- Het motiveert
- De resultaten zijn snel zichtbaar
- Het sluit direct aan bij de actiefocus van veel productiebedrijven
- Het is de basis voor alle andere verbeter technieken



De theorie is simpel, de uitvoering is echter minder makkelijk. Veel

bedrijven beginnen met veel enthousiasme, maar na 4 maanden is de hele boel weer terug bij af.

Wat bevordert een succesvolle invoering:

- De voorlieden (GK-managers) moeten starten en voorbeeld geven
- Management moet meedoen
- Mensen moeten vanaf het begin begrijpen dat 5S een onderdeel is van een oneindig programma.
- Vrij snel moet gewerkt worden aan preventie. Als iets lekt, dan kan je eenmalig opruimen, maar dat nog 20 keer doen werkt niet motiverend
- Management moet audits uitvoeren en regelmatig controle uitvoeren
- De middelen moeten direct bij de start aanwezig zijn.
- Maak 5S een vast onderdeel per dag. Elke dag 5 minuten per persoon, merk je bijna niet.



Visueel Management

Visueel management betekent dat informatie, die normaal voor de mensen verborgen is, beschikbaar komt voor teams.



Waar bestaat deze informatie uit:

- De doelen voor het team
- De planning
- De prestatie
- De standaards
- De projecten
- De verbeter voorstellen

Visueel management mislukt vaak. Waarom?

- Veel te veel cijfers
- Cijfers worden op een verkeerde manier gepresenteerd
- Er is geen opleiding aan de invoering verbonden
- De informatie komt van het buiten het team (geen eigenaarschap)
- De informatie wordt niet goed bijgehouden
- Er wordt teveel nadruk gelegd op resultaat.
- Geen aandacht vanuit het management

Standaards als onderdeel van visueel management

De normale gang van zaken is het opbergen van standaards in mappen en die mappen verdwijnen ergens in een kast. Op werkplekken zie je dan vaak kladbriefjes en kopies van werk instructies. Dit geeft aan dat de mensen behoefte hebben aan informatie, waarop ze terug kunnen vallen.

Er ontstaat echter op deze manier een informeel systeem, dat gevaarlijk is.

Wie houdt in de gaten dat daar de goede informatie hangt.

Misschien heeft de ijverige kwaliteitsmanager inmiddels de werk instructie aangepast, en hangt er nu een volledig verkeerde instructie aan de machine.

Binnen de GK-aanpak, zijn de standaards aanwezig op de plek waar die (mogelijk) gebruikt worden. Nergens anders.

Het beheer van de werkinstructies wordt ook binnen het team gedaan.

Het team maakt de instructie. De GK-manager waarmerkt en zorgt voor verspreiding.



Visuele werkomgeving

Visueel management, 5S en visuele werkomgeving hebben veel overlap. Toch moeten we visuele werkomgeving toevoegen om het visualiseren rond te maken.

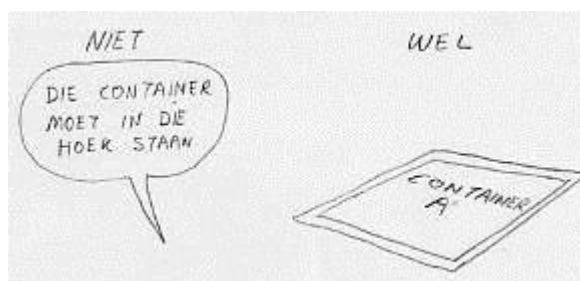
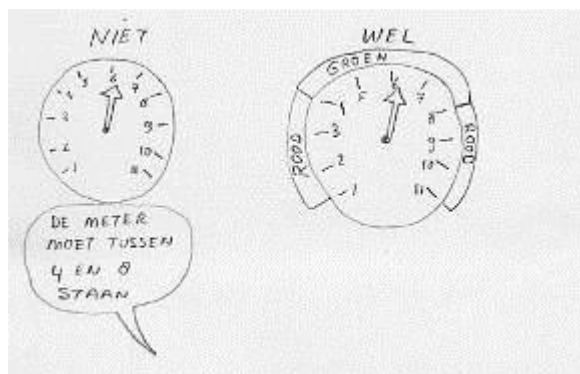
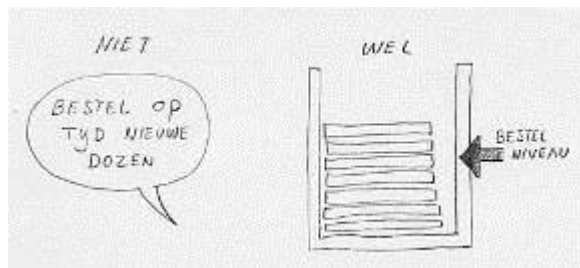
Voor zover het mogelijk is, het onderscheid tussen de 3.

Visueel management: Gericht op organisatie en informatie.

5S: Gericht op orde, netheid en veiligheid

Visuele werkomgeving: Gericht op belangrijke informatie die verborgen was in de werkomgeving

De aanpak van visuele fabriek is zeer breed en divers. Het is daarom beter om een aantal voorbeelden te geven, om de basis duidelijk te maken.





De rol van het management

Als u de voorgaande bladzijden hebt gelezen, dan zal waarschijnlijk de vraag naar boven komen: "En wat doet de rest van het management dan?" Het lijkt wel of er weinig overblijft.

Dat klopt, maar alleen wat betreft de rol op de werkvloer. GK legt het organiseren en verbeteren van de werkprocessen, op de plek waar het hoort.....
Op de werkvloer.

Dat betekent dat het management tijd krijgt voor zaken, die tot nu toe in de chaos van de dagelijkse gang van zaken, vaak te weinig of geen aandacht kregen.

Hoe wordt de nieuwe rol van de manager ingevuld:

Doelen voor de teams opstellen.

Beoordelen functioneren GK-managers

Plannen (bijvoorbeeld de globale productieplanning)

Ondersteunen van teams bij verbeterlagen

Audits uitvoeren

Overkoepelende projecten

Lange termijn visie

Lange termijn projecten

Werving personeel

Werven van klanten

Beheer van budgetten en
financiële controle





De organisatie structuur volgens Gemba kaizen

Management van een productieteam(team van uitvoerenden)

Dit is dus de GK-manager (of FLM'er).

De prestatie van het team wordt gemeten in kwaliteit, tijd, kosten, kwaliteit van de arbeid, veiligheid/milieu en ontwikkeling.

De GK-manager is namens het team verantwoordelijk voor deze prestaties.

De grootte van het team is een belangrijke factor. "The span of control" mag niet te groot zijn. Ideaal zijn teams met 7 a 9 leden.

Management van productieteams

Hier spreken we vaak over: hoofd van afdeling. Een aantal productieteams worden samengevoegd en vormen een afdeling.

De manager is op dit niveau verantwoordelijk voor de som van de teamprestaties. Dat betekent vaak dat deze manager op de grensvlakken tussen de teams zijn werk vindt. Centrale vraag is dus: wat moet er gebeuren om de teams tot optimale samenwerking te brengen.

Management van productstromen

Producten die een zekere mate van overeenkomst vertonen, worden in een productgroep gegroepeerd. Producten in 1 groep gaan vaak door dezelfde opeenvolgende processen in de organisatie.

De productstroom manager is verantwoordelijk voor tijdprestatie, in de bewuste productstroom.

Tijd = Flexibiliteit , Doorlooptijd en Leverstiptheid

Deze manager overziet dus de hele stroom, beginnend bij de klantengroep en eindigend bij dezelfde klantengroep. Hij/zij is de verbindende schakel.

Management van het geheel

Hier komt alles samen. Dit management niveau is volgens GK sterk voorwaarde scheppend en daarnaast gericht op lange termijn ontwikkeling.

Elke manager heeft de algemene taak om het management op het "lagere" niveau te trainen en te begeleiden.



De belangrijke rol van de GK-manager

De GK-managers vormen het fundament van de organisatie. Een GK-manager die niet functioneert kan ervoor zorgen dat de hele boel instort.

Goed functioneren betekent in eerste instantie, goed weten wat er verwacht wordt.

Wat doet een GK-manager.

- A- Team helpen om standaards op te stellen
- B- Training geven in uitvoeren volgens standaard
- C- De standaard onderhouden >> controle op uitvoering volgens standaard
- D- Afwijkingen opsporen en oplossen
- E- Doelen stellen
- F- Zorgen dat de standaard continu verbeterd wordt
- G- De dagelijkse vloerplanning maken
- H- Gegevens verzamelen (o.a. voor visueel management)

De volgorde is niet willekeurig.

Het heeft bijvoorbeeld weinig zin om afwijkingen te zoeken, als er geen standaard is.

Een vloerplanning maken als het team niet in staat is om een bepaalde prestatie neer te zetten is ook een zinloze bezigheid. In 90 van de 100 gevallen wordt de planning toch niet gehaald.

Het werk van de GK-manager is niet moeilijk. Het intellectuele niveau wat vereist is, wordt door veel mensen gehaald. Toch zijn goede GK-managers dun gezaaid. Waar ligt dat aan?

Dat ligt aan andere eisen, die moeilijk te trainen zijn.

- Extravert in de positieve zin
- Gevoel voor cijfers
- Prestatie gericht
- Analyserend vermogen
- Doortastend
- In staat om mensen te trainen
- Visueel ingesteld
- Lerend vermogen
- Nauwkeurig
- Klantgericht



Dit zijn eigenschappen die moeilijk getraind kunnen worden. Training werkt, maar neemt veel tijd in beslag.



En toen.....

Invoeren van gemba kaizen, is voornamelijk een kwestie van doen. Dat betekent niet in het wilde weg, allerlei dingen aanpakken. Het vereist planning en structuur.

Bezinnen

Als de informatie over GK is opgenomen door het managementteam, dan is het zaak om de consequenties van een invoering te overzien.

Denk bijvoorbeeld aan:

- Hebben wij mensen in de organisatie, die de rol van GK-manager op zich kunnen nemen.
- Zijn wij zelf bereid om een omslag in manier van werken te maken
- Zijn wij als management team in staat om gemba kaizen op een goede manier te ondersteunen.
- Geloven we in het feit dat de tijd ,energie en geld, die we gaan investeren, op termijn veelvoudig wordt terugverdiend.
- Zijn we het eens over de consequenties voor de groep "kan wel mee, maar wil niet mee"

Communiceren

Gemba Kaizen is een mens-gerichte aanpak. Fout nummer 1 is op een vrijdagmiddag iedereen in de kantine vertellen, dat maandag de aanpak van start gaat.

Geef iedereen de tijd om aan het bericht te verwerken en geef voldoende voorlichting

In de goede volgorde.

Er is al voldoende gezegd over volgorde in de aanpak. Het kan echter niet voldoende benadrukt worden. Ga niet aan de muren beginnen, als het fundament nog niet uitgehard is.