

Robert Maurer

De kunst van Kaizen

Met kleine stappen naar grote doelen

De Fontein

Inhoud

Woord vooraf
Eén kleine stap 11

Hoofdstuk een
Waarom Kaizen werkt 29

Hoofdstuk twee
Stel eenvoudige vragen 41

Hoofdstuk drie
Denk eenvoudige gedachten 69

Hoofdstuk vier
Voer simpele acties uit 87

Hoofdstuk vijf
Los kleine problemen op 117

Hoofdstuk zes
Geef jezelf kleine beloningen 141

Hoofdstuk zeven
Herken kleine momenten 153

Hoofdstuk acht
Kaizen voor het leven 165

Citaten voor Kaizen 169

Dankbetuiging 173

WOORD VOORAF

Eén kleine stap

Japanse ondernemingen hebben lange tijd de subtiele techniek van Kaizen gebruikt om hun zakelijke doelen te bereiken en hun goede positie te handhaven. Nu kan deze uitstekende methode *jou* helpen je persoonlijke dromen te realiseren.



De psychologie en de geneeskunde houden zich voornamelijk bezig met het onderzoek naar de redenen waarom mensen ziek worden of niet goed in hun leven functioneren. In mijn carrière als psycholoog ben ik juist steeds geïntrigeerd geweest door het *tegenovergestelde* van falen. Als iemand die een dieet volgt vijf kilo kwijtraakt en op zijn of haar gewicht kan blijven, wil ik weten waarom. Als iemand na jaren van ongelukkige relaties de ware vindt, ben ik nieuwsgierig naar de strategieën die dit geluk mogelijk maakten. Als een bedrijf vijftig jaar lang op rolletjes loopt, wil ik de menselijke beslissingen achter het succes kunnen begrijpen.

Daarom hebben twee vragen mij in mijn beroepsleven beziggehouden:

Hoe komt het dat mensen succesvol zijn?

Hoe houden succesvolle mensen dat succes vast?

Natuurlijk zijn er evenveel manieren om succes te hebben als er succesvolle mensen zijn. Tweeëntwintig jaar heb ik in de praktijk talloze cliënten een ongebruikelijke methode zien hanteren om veranderingen teweeg te brengen. Ze pasten dezelfde eenvoudige principes toe om hun leven op bijna elk gebied te verbeteren. Ze zijn afgevallen (en hebben hun nieuwe gewicht kunnen vasthouden); begonnen met lichaams oefeningen (en hielden die vol); overwonnen verslavingen (voor altijd); sloten hechte vriendschappen (die ble-

ven bestaan); kregen alles meer op orde (zonder terug te vallen als dingen hectisch werden); verbeterden hun carrière (en gingen hiermee door, lang nadat hun functioneringsgesprekken waren gearchiveerd).

Als je iets wilt veranderen – en deze verandering wilt vasthouden – dan hoop ik dat je doorleest. Deze methode is een soort publiek geheim, dat al tientallen jaren bij Japanse ondernemingen circuleert en dagelijks door mensen overal ter wereld wordt gebruikt. Het is een natuurlijke, uitstekende techniek om doelen te bereiken en een goede positie te handhaven. Zij past zelfs in de drukste agenda's. In dit boek zal ik deze methode met je delen.

Maar eerst wil ik dat je Julie ontmoet.

Julie zat in de onderzoekkamer, haar ogen naar beneden gericht. Ze was naar het UCLA-medisch centrum gekomen, omdat ze een hoge bloeddruk had en vaak moe was, maar de huisarts en ik konden zien dat er veel meer aan de hand was. Julie was een gescheiden moeder van twee kinderen, een beetje depressief en behoorlijk gestrest. Haar immuunsysteem was erg zwak en ze kon het maar net opbrengen elke dag naar haar werk te gaan.

De jonge dokter en ik waren bezorgd over Julies gezondheid op lange termijn. Door haar gewicht (ze was zo'n vijftien kilo te zwaar) en de vele stress had ze een verhoogd risico op diabetes, hoge bloeddruk, hartziekten en een zwaardere depressie. Het was duidelijk dat als Julie geen verande-

ringen in haar leven aanbracht, ze in een neerwaartse spiraal van ziekte en wanhoop terecht zou komen.

We kenden een goedkope, solide methode om Julie te helpen en die was niet met een potje pillen of jarenlang psychotherapie. Als je de kranten leest of het journaal kijkt, kun je wel raden waar ik het over heb: lichaamsbeweging. Regelmatige lichaamsbeweging kan bijna al Julies klachten verhelpen, haar meer uithoudingsvermogen geven om de dag door te komen en haar humeur verbeteren.

Ooit zou ik deze gratis en effectieve behandeling heel enthousiast hebben aangeraden: *Ga joggen! Ga fietsen! Huur een aerobicsvideo! Geef je lunchpauze op, sta een uur eerder op als het moet, maar sta gewoon op en besteed vijf dagen per week aan je gezondheid!* Maar toen ik de donkere kringen onder Julies ogen zag, wist ik dat dit niet goed was. We hadden waarschijnlijk aan honderden patiënten verteld dat ze aan lichaamsbeweging moesten doen, maar slechts weinigen maakten er een gewoonte van. Ze vonden het te tijdrovend, te zweterig en te veel gedoe. Ik denk dat de meesten ook bang waren hun dagelijkse sleur te verbreken, hoewel niet alle patiënten zich bewust waren van deze angst. En nu zat hier Julie, die bijna constant aan het werk was om haar kinderen een dak boven hun hoofd te geven, te voeden en te verzorgen. Haar enige troost was dat ze 's avonds een halfuurtje op de bank kon ontspannen. Ik kon voorspellen wat er ging gebeuren: de dokter zou haar vertellen dat ze aan lichaamsbeweging moest doen, Julie zou zich onbegrepen

voelen ('Waar haal ik de tijd vandaan om oefeningen te doen? Je begrijpt me helemaal niet!') en schuldig. De huisarts zou gefrustreerd zijn als zij zou merken dat ze haar advies niet opvolgde – en wellicht cynisch worden, zoals veel hoopvolle, jonge dokters uiteindelijk. Wat kon ik doen om deze treurige cirkel te doorbreken?

Bergopwaarts: vernieuwing

Als mensen willen veranderen, richten ze zich doorgaans in eerste instantie op de strategie *vernieuwing*. Hoewel je misschien denkt dat vernieuwing een soort creatieve doorbraak is, gebruik ik deze term hier zoals hij gedefinieerd is op faculteiten, waar het vocabulaire van succes en verandering uiterst specifiek is. Vernieuwing is volgens deze definitie een ingrijpend veranderingsproces. Idealiter vindt het in zeer korte tijd plaats en veroorzaakt een drastische verbetering. Vernieuwing is snel, groot en opvallend en wil het beste resultaat in zo min mogelijk tijd bereiken.

Hoewel de term misschien nieuw voor je is, is het idee erachter je vast bekend. In het bedrijfsleven vallen onder vernieuwing bijvoorbeeld pijnlijke strategieën als massaontslagen om het resultaat op te krikken of, positiever, grote investeringen in dure, nieuwe technologie. De drastische veranderingen bij vernieuwing zijn tevens een geliefde strategie voor persoonlijke verandering. Als Julie vernieuwing had

willen toepassen bij haar lichaamsgewicht, was ze misschien met het stricte programma begonnen waarover ik het had. Met dit programma zou er echt iets gaan veranderen. Haar hart zou minstens een halfuur per dag, vijf dagen per week sneller moeten gaan slaan. Ze zou gedisciplineerd haar agenda opnieuw moeten invullen, met heftige spierpijn moeten omgaan, misschien nieuwe kleren en schoenen moeten kopen – ze zou de eerste zware weken of maanden dit nieuwe programma goed vol moeten houden.

Andere voorbeelden van vernieuwing voor persoonlijke veranderingen zijn:

- diëten waarbij je al je lievelingseten in één keer moet afzweren;
- van het ene op het andere moment met je verslaving stoppen;
- bezuinigingsplannen om van een persoonlijke schuld af te komen;
- je in een riskant, sociaal leven storten om van je verlegenheid af te komen.

Soms leidt vernieuwing tot opvallende resultaten. De meesten van ons herinneren zich vast wel één voorval waarin een drastische handeling tot een succesvolle verandering leidde met onmiddellijke resultaten. Met welverdiende trots kun je misschien voorbeelden van vernieuwing in je persoonlijke leven verwoorden, zoals stoppen met roken.

Ik vind vernieuwing een goede manier om veranderingen te bewerkstelligen... als het werkt. Ons leven van het ene moment op het andere helemaal omgooien kan een bron van zelfvertrouwen en zelfrespect zijn. Maar ik heb gezien dat veel mensen ontmoedigd raken als ze denken dat vernieuwing de *enige* weg naar verandering is. We negeren een probleem of uitdaging zo lang mogelijk en als we dan door omstandigheden of dwang wel moeten, maken we de sprong naar verandering. Als die grote sprong ons naar een beter leven leidt, prijzen we onszelf gelukkig, en terecht. Maar als we uitglijden en vallen, kunnen de pijn en de vernedering verschrikkelijk zijn.

Zelfs als je zeer gedisciplineerd en succesvol bent, durf ik te wedden dat je vaak vernieuwing hebt geprobeerd maar faalde, of het nu om een dieet ging of een dure 'genezing' van een relatie (misschien een spontaan reisje naar Parijs) die je relatie niet verbeterde. Dat is het probleem met vernieuwing. Te vaak heb je in het begin succes maar val je terug in je oude patroon als je eerste enthousiasme is bekoeld. Wezenlijke verandering is als een steile heuvel oprennen – je raakt misschien buiten adem voordat je boven bent of je hebt aan al die moeite gedacht en begint er niet aan.

Maar er is een alternatief! Een totaal andere weg, een die je op zo'n subtiele manier de berg op leidt dat je het geklim nauwelijks doorhebt. Hij is prettig om tot een goed einde te brengen en absoluut niet zwaar. En het enige dat je hoeft te doen is je ene voet voor je andere zetten.

Welkom bij Kaizen

Deze alternatieve methode voor verandering heet Kaizen. Wat Kaizen is, maakt deze bekende, krachtige spreuk duidelijk:

‘Een reis van duizend kilometer moet met de eerste stap beginnen.’

— LAU-TSE

Ondanks de buitenlandse naam Kaizen werden kleine stappen voor blijvende verandering voor het eerst systematisch toegepast tijdens de depressie in Amerika. Toen Frankrijk in 1940 door nazi-Duitsland werd aangevallen, realiseerden Amerikaanse leiders zich dat de geallieerden grote behoefte hadden aan hun militaire uitrusting. En ze moesten er rekening mee houden dat ze spoedig Amerikaanse soldaten erheen moesten sturen met hun eigen tanks, wapens en voorraden. Amerikaanse fabrikanten moesten de kwaliteit en kwantiteit van hun productie verhogen en snel ook. Deze uitdaging werd versterkt door het verlies van veel gekwalificeerde fabrieksupzichters aan de Amerikaanse troepen, die druk bezig waren voorbereidingen voor de oorlog te treffen.

Om de tijdsdruk en het personeelstekort op te vangen, ontwikkelde de Amerikaanse regering managementcursus-

sen, Training Within Industries (TWI, bedrijfstrainingen) en boden deze aan bedrijven in heel Amerika aan. Een van deze cursussen bevatte de basisprincipes van wat in een andere tijd en plaats Kaizen genoemd zou worden. In plaats van drastische, meer vernieuwende verandering om de gestelde resultaten te bereiken, spoorden de met de TWI-cursus belaste managers aan tot ‘blijvende verbetering’. In de cursushandleiding werd de opzichters aangeraden ‘naar honderden kleine dingen om te verbeteren te zoeken. Probeer niet een nieuw ontwerp voor een afdeling te maken – of achter dure, nieuwe apparatuur aan te gaan. Er is geen tijd voor zulke zaken. Zoek naar verbeteringen in bestaande banen met je huidige apparatuur.’

Een van de meest uitgesproken voorstanders van blijvende verbetering was dr. W. Edwards Deming, een statisticus die werkte in een kwaliteitscontroleteam dat Amerikaanse fabrikanten in oorlogstijd bijstond. Dr. Deming instrueerde managers om elke werknemer bij het verbeteringsproces te betrekken. De enorme tijdsdruk had elitarisme en snobisme tot onbetaalbare luxe gemaakt. *Iedereen*, van het laagste tot het hoogste niveau, werd aangespoord om manieren te bedenken om de kwaliteit en de efficiëntie van de producten te verbeteren. In fabrieken werden ideeënbusen geplaatst, waarin de werknemers hun suggesties voor verbetering van de productiviteit konden deponeren en leidinggevenden werden verplicht elke suggestie met groot respect te behandelen.