

World Class Manufacturing in Japan - human-centered productie bij AVEX

02 augustus 2017, 00:00

Pascal Pollet

Sirris trok op uitnodiging van het EU-Japan Institute for Industrial Cooperation voor een week naar Japan, waar we konden deelnemen aan een serie lezingen en bedrijfsbezoeken. Onze missie: het achterhalen van de nieuwste trends en ideeën in Japan op het vlak van World Class Manufacturing. In een reeks blogs berichten we wat we leerden in Japan. Na Toyota bezochten we AVEX, een voorloper op het vlak van human-centered productie.

AVEX is een toeleverancier van precisieonderdelen die voornamelijk in automatische transmissies worden toegepast. Akihiko Kato, de eigenaar van het bedrijf, vertelde ons het verhaal van de opmerkelijke transformatie van dit bedrijf. Tot in de jaren 1990 kende het bedrijf een moeilijk bestaan. Het aantal medewerkers schommelde van jaar tot jaar tussen 20 en 30 medewerkers. Men slaagde er maar niet in om te groeien en de financiële resultaten waren niet bevredigend. Akihiko Kato schreef aanvankelijk de slechte resultaten toe aan zijn medewerkers die niet naar behoren presteerden. Ergens in de jaren 1990 besefte Kato dat zijn aanpak niet werkte: “Door de schuld in de schoenen van de medewerkers te schuiven, geraakten we niet vooruit. Eigenlijk was ik de schuldige van de stilstand. Ik besloot het roer helemaal om te gooien, en vanaf toen streefde ik bewust het welzijn van de medewerkers na.”, aldus Kato. “Het bedrijf heette toen nog Kato Seiki, maar dit suggereerde dat dit bedrijf van mij was. Ik wou dit niet langer, het bedrijf moest van

iedereen zijn, en dus lieten we de medewerkers een nieuwe naam kiezen.”

Eye opener

Een bedrijf kan pas groeien als ook zijn medewerkers groeien. Dit is de essentie van de bedrijfsfilosofie van AVEX. En groeien deed het bedrijf. AVEX telt ondertussen 400 medewerkers en is nu wereldwijd actief. Natuurlijk, veel bedrijven claimen dat hun medewerkers hun belangrijkste asset zijn, maar slechts weinigen nemen dit zo ter harte als AVEX. De human-centered benadering van AVEX verschilt in twee aspecten van de meeste bedrijven. Ten eerste, vertrekt AVEX van een oprecht en diep respect voor de medewerkers. De getuigenis van Akihito Kato was geen klassiek businesspraatje met de sociaal wenselijke stellingen. Integendeel, zijn verhaal kwam recht uit het hart en dat kon je voelen. (De tolk kon zelfs haar tranen niet bedwingen bij het aanhoren van Kato’s verhaal.) Ten tweede, is de human-centered benadering echt de kern van het verhaal van het bedrijf en merk je dat het respect voor de mens veel dieper zit dan bij de meeste Westerse bedrijven. Een Duitse CEO vertelde achteraf dat zijn ogen waren opengegaan. In zijn bedrijf klaagde een productiemanager regelmatig over zaken als de slechte kwaliteit van het eten in het bedrijfsrestaurant. Hij begreep niet waarom een manager zich met dergelijke futiliteiten wilde inlaten terwijl er belangrijkere katten te geselen waren. “Nu begrijp ik mijn productiemanager, als je echt respect voelt voor je medewerkers, dan los je dergelijke problemen op en doe je ze niet af als futiliteiten.”, aldus de CEO.

'Samen groeien'

Het ontwikkelen van de medewerkers start bij AVEX al tijdens het sollicitatieproces. Zo laat men de sollicitanten deelnemen aan de managementmeetings, zodat ze de cultuur van het bedrijf kunnen ervaren. Voor de pas aangeworven medewerkers wordt er bij de start een ‘welkomceremonie’ voorzien waarop ook de familieleden worden uitgenodigd. Voor buitenlandse werknemers laat men op kosten van het bedrijf de familie zelfs overvliegen.

Na de aanwerving wordt een uitgebreid trainingsprogramma voorzien en worden er voor alle werknemers groeidoelstellingen bepaald. Men realiseert zich wel dat er na een training altijd maar een fractie blijft hangen. Daarom worden de initiële trainingen na een paar maanden herhaald. Elk jaar houdt men er een ‘samen groeien’-dag, waarbij iedereen moet aangeven wat hij wil leren. Vervolgens gaat men op zoek naar collega’s die de gevraagde training kunnen geven. Door zelf een training te moeten geven, leren de trainers overigens meer dan de deelnemers.

Een centrale bouwsteen in de Japanse bedrijfsvoering is kaizen (continu verbeteren). Westerse bedrijven zien kaizen als een manier om de business te verbeteren. Om aan kaizen te kunnen doen moeten medewerkers worden opgeleid. Japanse bedrijven draaien de logica om: kaizen wordt aanzien als de methode om de werknemers op te leiden. “Horen is vergeten, zien is onthouden, doen is begrijpen,” stelde de Chinese wijsgeer Confucius al. Enkel door iets te doen, kan men dus iets leren. Wil je de medewerkers op een hoger niveau tillen, en hen echt zaken laten begrijpen, dan moeten ze kunnen oefenen in de praktijk. Kaizen is hiervoor het instrument bij uitstek.

Beoordeling en verloning

Veel bedrijven hebben een verloningsysteem waarin medewerkers met elkaar worden vergeleken tegenover een gemiddelde medewerker via een quoteringssysteem. Echt respectvol en motiverend is dit niet. Door een dergelijk systeem moet je eigenlijk aan de helft van de medewerkers meedelen

dat ze onder het gemiddelde presteren. AVEX stapte daarom af van een dergelijk beoordelingssysteem. Medewerkers worden er nu beoordeeld tegenover hun eigen prestaties van het jaar ervoor. Ligt de groei van de medewerker min of meer in lijn met de verwachte groei? Dit is de vraag waarover men zich buigt. Natuurlijk zijn er verschillen. Sommige medewerkers zijn high performers en groeien snel. Anderen groeien aan een trager tempo, maar groeien doen ze allemaal. Er is niets mis met verschillen in een organisatie. In een organisatie heb je niet alleen high performers nodig. Door eenvoudiger werk te kunnen delegeren naar minder sterke mensen, kunnen de high performers zich volledig richten op de moeilijkste taken en renderen ze meer.

Wat doe je met een excellente kracht die om een loonstijging komt vragen? Een dergelijke vraag beantwoordt Kato met een simpele wedervraag: “Zo, je wilt een opslag? Ben jij dan van plan om nog 200 jaar voor ons te werken? Indien niet, dan willen we dat je je kennis eerst overdraagt aan je collega’s, zodat ook zij zo goed kunnen worden als jij. Als je dit voor elkaar krijgt, dan krijg je je verdiende opslag.” Kennis is niets waard in de handen van één individu, kennis moet het eigendom worden van de hele organisatie, alleen dan wordt kennis echt productief.

Change management

Hoe zet je zo een transformatie in gang? “Vooraleer je je organisatie kan transformeren, moet je eerst jezelf veranderen,” stelde Kato onomwonden. “Vervolgens zet je je medewerkers aan het denken, zij moeten zelf met de antwoorden komen.” Dit is net het omgekeerde van wat veel bedrijven doen. In een klassiek transformatietraject, maakt het management een analyse, selecteert de CEO één of andere oplossing (5S, lean,…), waarna men zich afvraagt hoe de oplossing verkocht kan worden aan de medewerkers. Finaal verwondert men zich dan over de weerstand en het gebrek aan betrokkenheid. De Japanners pakken het dus omgekeerd aan: eerst begint men te bouwen aan de betrokkenheid door oprecht te luisteren en te ageren op de noden van de medewerkers. Eenmaal er een vertrouwensband is, vraagt men aan de medewerkers om de oplossingen te bedenken die nodig zijn om de bedrijfsdoelen te bereiken.

(Foto Confucius: http://a1.files.biography.com)

Dit artikel kadert in het AO project 'Snelheid als competitief wapen' en kwam tot stand met steun van Agentschap Ondernemen en Nieuw Industrieel Beleid.

Auteurs



Pascal Pollet