



**IMPROVEMENT**

**PROCESS**

**PLANNING**

**PROBLEM**

# Lean Kaizen voor het contactcenter

De Lean-methode is één van de belangrijkste managementfilosofieën en besturingssystemen van de afgelopen eeuw en wordt steeds vaker gebruikt binnen het contactcenter. Hier zullen we ingaan op één van de belangrijkste Lean-tools: Kaizen.

**L**ean heeft bij honderden organisaties over de hele wereld geleid tot een significante verbetering van kwaliteit en klanttevredenheid terwijl het tegelijkertijd leidt tot grote kostenreductie. In eerdere artikelen is al beschreven wat Lean inhoudt en hoe je het kunt implementeren. Dit keer komt Kaizen aan bod. Kaizen is het proces van continu verbeteren.

Kai (改) is in het Japans uit elkaar halen of veranderen en Zen (善) is goed of ten goede. Letterlijk betekent Kaizen dus een verandering ten goede. Kaizen wordt op heel veel niveaus toegepast, van kleine aanpassingen, bijvoorbeeld op de website of de factuur waardoor klanten niet hoeven te bellen, tot grote innovaties zoals een nieuw facturatieproces. Al deze vormen van Kaizen hebben een aantal zaken met elkaar gemeen: 1) De verbetering bouwt voort op het bestaande proces. De winkel blijft open. 2) De verbeteringen komen van de werkvloer – mensen die dagelijks betrokken zijn bij het uitvoeren van het werk komen met de verbetering. 3) Daardoor wordt de verbetering ook gedragen. De bedenkers zijn ambassadeur van de verbetering.

**Kaizen Blitz** Een Kaizen Blitz is een type Kaizen waarbij een brede groep experts (vier tot tien personen) gedurende een korte periode (een halve dag tot maximaal een week) één proces of probleem onder de loep neemt en dat verbetert. De term is, voor zover na te gaan, eind jaren tachtig in de VS ontstaan bij Jake Brake, een leverancier van auto-onderdelen. Een Kaizen Blitz wordt ook wel een grote Kaizen, een Kaizen-event een Kaikaku (radicale verandering) of (verwarrend!) een Kaizen genoemd. In dit artikel zullen we meest bekende term, Kaizen, gebruiken.

Een Kaizen werkt het beste bij problemen die te groot zijn om binnen een paar uur te analyseren en te verbeteren, maar waar geen grote wijzigingen in bijvoorbeeld systemen of complexe analyses nodig zijn. Een Kaizen leent zich dus voor verbeteringen waarbij een brede groep van experts nodig is en die in relatief korte tijd kunnen worden geïmplementeerd. Uit de evaluatie van een Kaizen kunnen voorstellen voor projecten komen met een langere doorlooptijd.

tekst Marc Wagner

beeld shutterstock.com



**De voorbereiding** Tien personen gedurende vijf dagen afhouden van hun reguliere werkzaamheden is voor de meeste organisaties een behoorlijke investering. Om daaruit het beste rendement te halen, is een goede voorbereiding cruciaal. De belangrijkste aandachtspunten bij de voorbereiding zijn een goede probleemstelling, de juiste deelnemers en een goede agenda.

**Probleemstelling** Om de focus van de groep op het juiste doel te houden moet de probleemstelling vooraf goed gedefinieerd zijn. De probleemstelling wordt opgesteld door de sponsor van de Kaizen, dit is doorgaans de proceseigenaar of de gene die verantwoordelijk is voor het proces of probleem. In de praktijk blijkt dat gedurende de Kaizen de probleemstelling aangepast wordt op basis van nieuwe informatie die de deelnemers naar boven halen. De probleemstelling heeft dan ook meer het doel van een vertrekpunt, gericht op het creëren van een gezamenlijk begrippenkader in plaats van een harde stelling die opgelost moet worden. Zoals alles bij Lean is het doel om continu en in kleine stappen te verbeteren.

**Deelnemers** Welke deelnemers uitgenodigd worden, is bepalend voor het succes van de Kaizen. Alleen met de juiste kennis en beslissingsbevoegdheid kunnen snel keuzes gemaakt en geïmplementeerd worden. De volgende rollen horen in elk geval bij de Kaizen aanwezig te zijn.

**Sponsor** – De eindverantwoordelijke voor het proces of de grootste belanghebbende van de Kaizen. De sponsor heeft (en geeft) mandaat om de Kaizen uit te voeren en de resultaten te implementeren. De sponsor is vaak iemand van het MT of de directie van de organisatie. De sponsor hoeft niet bij de gehele Kaizen aanwezig te zijn, maar

moet er wel zijn op de belangrijke momenten, zoals de opening, het maken van bepaalde keuzes en de afsluiting.

**Facilitator** – De facilitator zorgt dat de Kaizen goed verloopt, iedereen aan bod komt en dat de agenda gevolgd wordt. De facilitator speelt een sleutelrol bij de voorbereiding en afronding, maar is gedurende de sessies minder zichtbaar.

**Procesexpert** – De procesexpert levert de inhoudelijke kennis op het proces dat verbeterd wordt en kent de mogelijkheden en onmogelijkheden van het proces. Bij een Kaizen worden meestal meerdere experts uitgenodigd, bijvoorbeeld omdat het proces in verschillende stappen is opgeknipt, of omdat het proces nauw verweven is met andere processen.

**Buitenstaander** – De buitenstaander is iemand die niet betrokken is bij het proces en daar geen direct belang bij heeft. Zijn rol is om een frisse blik op het probleem te werpen en de onconventionele oplossingen aan te dragen.

**Agenda** Vooraf bepaalt de sponsor samen met de facilitator de agenda voor de Kaizen. Belangrijk daarbij zijn de begin- en eindtijden van de Kaizen (zeker als deze meerdere dagen duurt) en belangrijke mijlpalen of besluitmomenten. De agenda is, net zoals de probleemstelling een leidraad. Naast een agenda kan een aantal deelnemers gevraagd worden om de Kaizen voor te bereiden door informatie te verzamelen of bepaalde zaken te analyseren. Alle deelnemers krijgen dan ter voorbereiding die stukken.

**Verloop van de Kaizen** In de Kaizen herkennen we zes fasen:



**1. Definieer het probleem** Maak op basis van de probleemstelling een probleemdefinitie. Dit kan in de vorm van een A3 – een soort project charter op één A3-pagina. Hierin zijn minimaal de volgende zaken benoemd:

- Waar en wanneer doet het probleem zich voor?
- Wat zijn de gevolgen van het probleem? – Bij voorkeur is hier een link met de strategie van het bedrijf en/of klantwaarde.
- Welke KPI's worden hierdoor beïnvloed? Wat zijn de resultaten op dit moment?
- Welke verbetering moet er gerealiseerd worden?
- Wie zijn de belanghebbenden van het project? Denk aan klanten, leveranciers, de eigenaar van andere processen, et cetera.

**2. Meet de feiten** Bepaal op basis van de gegevens die ter voorbereiding zijn meegenomen wat de huidige prestaties zijn. Voer met alle deelnemers Gemba's (werkvloerbezoeken) uit en bepaal waar medewerkers tegenaan lopen. Zorg dat iedereen het gehele proces dat verbeterd moet worden, begrijpt.

**3. Analyseer de feiten** Achterhaal wat de grondoorzaken van het probleem zijn. Laat de procesexperts onderling en van elkaar aangeven waar ze zien dat de problemen ontstaan. Onderbouw dit met gegevens (hoe vaak komt het voor – wat zijn de gevolgen). Op dit moment is het ook belangrijk om weer terug te gaan naar de probleemstelling. Klopt deze nog? Zo nee, wat moet er aangepast worden? Als er consensus is over het probleem en de oorzaken, kan een prioritering worden gemaakt van welk probleem opgelost moet worden.

**4. Genereer oplossing** Als het goed is, is er tot

nu toe nog niet gesproken over oplossingen, alleen over wat het probleem precies is. In deze fase brainstormt het team over oplossingen en presenteert deze aan de sponsor. Op basis daarvan wordt een keuze gemaakt voor de te implementeren oplossingen.

**5. Implementatie** Voer de verbeterideeën uit. Idealiter vinden de verbeteringen plaats gedurende de Kaizen (en zijn dus binnen circa één dag te implementeren). Verbeterideeën die niet binnen die tijd uitgevoerd kunnen worden, kunnen als project in een later stadium opgepakt worden.

**6. Borgen** Sluit de Kaizen af en presenteer de resultaten aan de sponsor. Informeer en train alle medewerkers die bij het proces betrokken zijn en zorg voor documentatie.

**Na de Kaizen** Het afsluiten van de Kaizen is niet het einde van het traject. Belangrijke zaken om op te letten zijn:

**Evalueer de Kaizen:** vraag deelnemers om feedback te geven op de Kaizen en op de organisatoren (sponsor en facilitator). Vraag om verbeterideeën voor de volgende Kaizen.

**Check resultaten:** verifieer circa een maand na de Kaizen of de verbetering die is ingezet nog steeds effect heeft, of dat de organisatie weer in het oude patroon is teruggevallen.

**Communicatie:** informeer de rest van de organisatie over de Kaizen en de effecten. Laat deelnemers van de Kaizen en medewerkers die in het proces actief zijn aan het woord over de gevolgen. &