

MANAGERS KUNNEN NIET MANAGEN

“COLLEGA’S, TOT MIJN SPIJT STEL IK VAST dat het aantal fouten in onze offertes deze week weer vier hoger ligt dan vorige week. Ik doe een klemmend beroep op jullie en ik heb er alle vertrouwen in dat we volgende week vast kunnen stellen dat we onder het gemiddeld van 15 fouten uitkomen.”

IJdele hoop, want de week er op bleek het aantal fouten in alle uitgebrachte offertes zelfs naar 22 gestegen te zijn. “Het moet nu toch echt afgelopen zijn”, hield de manager zijn mensen voor. “Volgende week verwacht ik dat we onder de 15 fouten uitkomen, anders volgen er maatregelen”. Het leek te werken want het aantal fouten daalde die week naar 13. “Geen soft gedoe meer, kwestie van stevig aanpakken”, dacht de manager en voelde zich tevreden over zijn optreden. Dat bleek maar van korte duur. De week daarop moest hij diep teleurgesteld constateren dat het aantal fouten weer was gestegen naar 21.

“Wat is er toch met jullie aan de hand?”, beet hij zijn medewerkers in het werkoverleg toe. Het was een tijdje stil, totdat een van de jongste groepsleiders de suggestie opperde: “Misschien wel helemaal niets en hoort het gewoon bij het proces. Tijdens mijn studie heb ik stage gelopen in een productiebedrijf. Daar zetten ze fouten uit in een regelkaart. Elke dag schommelde dat wel een beetje rond het gemiddelde. *Ruis* noemden ze het, en behalve dat ze het scherp in de gaten hielden, deden ze helemaal niets. Behalve dan die ene keer, toen ze zeiden dat ‘er een regelgrens was overschreden’. Toen werd het hele productieproces stilgelegd en gingen ze op zoek naar een ‘speciale’ oorzaak. Het is net als de autorit van en naar je werk. De ene keer doe je er 35 minuten, dan weer 39 en de dag daarna 32. Waardoor dat komt weet je niet precies, maar als het 60 minuten duurde dan weet je het vaak precies, dan is er bijvoorbeeld een ongeluk gebeurd.”

Veel managers in de service- en dienstverlening reageren als de manager hierboven, ze kunnen vaak niet anders, want het ontbreekt hen aan inzicht in de wijze

waarop ze processen daadwerkelijk kunnen managen. Hoewel er veelal heldere doelstellingen worden gegeven zoals bijvoorbeeld “de doorlooptijd mag maximaal drie dagen zijn” of “verhoog de klanttevredenheid naar 7,5”, biedt dat geen enkele garantie dat die doelen ook gehaald worden. In de meer gunstige gevallen beschikken managers over een dashboard waarop de vorderingen tussentijds gevolgd kunnen worden. Lampjes staan op groen, geel of rood; staaftogrammetjes die voortgang respectievelijk stagnatie precies weergeven. Maar wat staat de manager te doen als de resultaten achterblijven? Meestal leidt het tot acties waarvan men vooraf totaal niet weet of het ook leidt tot het beoogde effect. Dit zijn acties gebaseerd op buikgevoel, intuïtie of ‘hopen dat het werkt’. De resultaten van zulke acties zijn dan ook meestal teleurstellend, ze werken niet of onvoldoende. Uiteraard zijn anderen dan hiervan de schuld natuurlijk en niet de manager. Waar het soms wel werkt, ligt het vooral aan ‘verstandige keuzes’ van de manager. Wat managers nodig hebben is grip op processen op basis van feiten. Precies weten wat het effect is van ruisvariabelen en stuurvariabelen. Precies weten wat het effect is van variabelen $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ op het gewenste resultaat y . Aan welke knoppen moet ik draaien en aan welke vooral niet? Wat heeft werkelijk effect en wat kost inspanning, maar levert nagenoeg niets op? Kortom, je moet zorgen dat je de operationele besturing van je bedrijfsprocessen op orde krijgt. Niet harder werken dus, maar vooral slimmer werken. Voor het geval u dat nog niet wist, Lean Six Sigma biedt u een filosofie en een methode die daarbij uitermate behulpzaam is.

Ton Mulders is bestuurslid van BPM-Forum Nederland.