

Beheersing

'Het gaat goed', 'we hebben het onder controle', 'we hebben minder klachten' en 'de klant is tevreden'. Zomaar wat veel gehoorde opmerkingen als we willen uitdrukken dat een proces wordt beheerst. Het kan echter ook zijn, dat de klanten niet meer klagen, de software verkeerde getallen produceert of de indirecte uren niet zichtbaar zijn.

Wanneer is een proces nu eigenlijk beheerst? Antwoord: Als de prestatie (de output) van een proces zich binnen de natuurlijke variatie van dat proces bevindt en voldoet aan de vereisten van de klant.

Alleen met beheerste processen wordt geld verdiend! Al het andere leidt tot extra overleg, inkopen, telefoontjes, herbewerking, vergaderen, indirecte uren, klachten en veel stress. Wie geld wil verdienen leest verder.

We beschouwen het proces om van huis naar uw werk te rijden. Elke ochtend meet u de tijd die nodig is om de afstand naar uw werk te overbruggen. Stel dat ongeveer een half uur duurt. De ene keer meet u inderdaad precies 30 minuten, maar vaak ook 28, 31, 29, 34 of 25 minuten. Als deze meting gedurende een paar maanden wordt uitgevoerd, dan staan er een heleboel meetpunten tussen bijvoorbeeld 25 minuten en 35 minuten in de meetkaart. Als deze metingen in een histogram (frequentietabel) worden gezet verschijnt er een soort piramide, met de hoogste piek in het midden bij 30 minuten en verder weg van dit gemiddelde steeds minder meetpunten. Het proces heeft *een statistische verdeling*.

De output van een (deel)proces volgt altijd *een verdeling* (er bestaan diverse verdelingen). U begrijpt dat er vervolgens gerekend kan worden aan zo'n verdeling en dat dat interessante (management)informatie oplevert. Het is bijvoorbeeld mogelijk de kans op een bepaalde overschrijding te berekenen. Dit kan uiterst belangrijk zijn als producten bijvoorbeeld aan bepaalde normen moeten voldoen. Denk aan het percentage benzene in benzine, water in boter of licht op de werkvloer, maar ook de uren om een afstand te overbruggen, de verwerkingssnelheid van documenten, de prestaties van machines of medewerkers of het aantal fouten, afval en klachten kunnen allemaal worden omgezet in verdelingen.

En dan? Zonder bewijsvoering is wel aan te voelen dat naarmate de schommeling rond die 30 minuten kleiner is (smallere verdeling), het proces beter is beheerst en de *kosten het laagst zijn!* Dat is de boodschap van deze Nieuwsbrief: Als de slingering toeneemt, nemen ook het benzineverbruik, de slijtage, de onrust en het risico een afspraak te missen toe. Bij een grotere schommeling zullen ook frequenter inspecties moeten worden uitvoeren. Het mechanisme van kwaliteitscontrole is dus ook duurder, dan bij een smalle verdeling.

Het beste resultaat, dus het hoogste rendement, wordt bereikt door een proces extreem stabiel (lees: beheerst) te laten verlopen! Een smalle verdeling is hiertoe de beste indicator.

Die schommeling noemen we variatie en we onderscheiden twee soorten: natuurlijke variatie en speciale variatie. De eerste valt onder de verantwoordelijkheid van het management, de tweede onder de verantwoordelijkheid van de medewerker/de operator/de ambtenaar en in dit geval u als bestuurder van de auto.

Stel u krijgt continu op een controlekaart te zien of u nog binnen de juiste grenzen zit. Zolang dat het geval is, is er niets aan de hand. Niet aankomen, niets veranderen. Indien plotseling een uitschieter optreedt, dient u als bestuurder in te grijpen. Bijvoorbeeld u

geeft gas bij, kiest een andere route, of lost het probleem op. Als bediener van de machine en als vakman of -vrouw bent u de aangewezen persoon in het bedrijf om in te grijpen in deze situatie. U moet niet naar uw manager hoeven gaan om hem of haar om een beslissing te vragen. U bent de professional en u neemt de beslissingen zelf. Ook simpele onderhoudswerkzaamheden als tanken en een band verwisselen doet u als operator allemaal zelf. Een gevorderde medewerker is zelfs in staat olie bij te vullen of zekeringen te wisselen.

Stel u rijdt weer binnen de natuurlijke variatie (de variatie van het systeem dus) en die variatie moet verder worden verkleind. Bijvoorbeeld omdat de klant dat eist, of de wetgever, of de concurrentie presteert gewoon beter en u moet mee. Er wordt geëist dat de afstand in een kwartier moet worden overbrugd. Bovendien wil men geen verrassingen en daarom mag de slingering rond de 15 minuten niet meer dan 1 minuut bedragen.

Op dit punt gaat het dan meestal mis. De directie hoort de eis van de klant en doet het volgende:

Men gaat op de zeepkist staan en spreekt de manschappen stevig toe. Er wordt met straffen gedreigd of er worden juist bonussen in het vooruitschiet gezet. Er worden onmiddellijk beoordelingsgesprekken ingevoerd, posters aan de muur gehangen en meer van dat soort acties.

Heeft zoiets ooit geholpen in een organisatie? Nee, meestal leidt dit alles juist tot onrust, zorgen, stress en onduidelijkheid bij de medewerkers. Wat er wel moet gebeuren, is dat het systeem wordt verbeterd. Het systeem (met zijn natuurlijke variatie) bestaat in dit geval onder andere uit de auto, een bestuurder, verkeersborden, flitspalen, het wegdek, de verlichting, de omgeving, maar ook de opdracht, de tijdsdruk, de ervaring, het beleid van de organisatie en het weer. En waarschijnlijk vergeten we nog een paar elementen. Dat alles bij elkaar is het *systeem*.

Zowel de eis om een kwartier beter te presteren als de verkleining van de natuurlijke variatie naar 1 minuut, vallen onder de directe verantwoordelijkheid van de directie, vanwege het simpele feit dat nu het systeem op onderdelen moet worden aangepast en dat vraagt om beslissingen, die boven de bevoegdheden en het inzicht van de medewerker uitstijgen. Misschien moet er wel cruise control worden ingebouwd, misschien moet de weg worden geëgaliseerd, misschien moeten er stoplichten worden verwijderd of ongelijkvloerse kruisingen worden aangelegd. Misschien moet er niet meer met slecht weer gereden worden of moet er op andere tijden gereden worden? Allemaal opties, die niet door één persoon kunnen worden besloten. Ook niet door de manager vanuit zijn kantoor (oh, wat wordt er een geld weggegooid door verkeerde investeringsbeslissingen).

Verbeteringen in een systeem komen voort uit onderzoek, metingen en analyses. Een verbetersteam, waaraan u als bestuurder van de auto uiteraard meedoet, ontwikkelt deze verbeteringen. Als dat is gelukt, moet de verbetering goed gecommuniceerd worden, worden geborgd in het systeem en trainingen moeten zorgen voor een goede uitvoering.

Als het goed is, is er nu een nieuw, verbeterd kwaliteitsniveau ontstaan, dat de klanten tevreden stelt én, doordat de variatie is verkleind, is ook de productiviteit toegenomen. De hoeveelheid overleg, afwijkingen, slijtage, benzine, negatieve energie, indirecte uren en stress worden hiermee immers ook verminderd. Op het moment dat de nieuwe situatie als standaard is geïntroduceerd en naar behoren werkt, kunt u als bestuurder uw werk weer gewoon doen en reageren op vormen van speciale variatie.

Val medewerkers dus nooit lastig met afwijkingen, die optreden binnen de natuurlijke variatie van een proces. Reageer er ook zelf als manager niet op. Het voert te ver om dit nu aan te tonen, maar reageren op schommelingen of fouten, die binnen de natuurlijke variatie vallen, leiden per definitie tot kostenverhoging en dus tot vermindering van het rendement. Het systeem wordt er immers niet mee veranderd. Verwacht ook niet dat medewerkers het niveau van de natuurlijke variatie kunnen verbeteren. Dat kunnen ze niet. Men heeft hiertoe noch het overzicht, noch de bevoegdheden of de verantwoordelijkheden.

De boodschap is wel: Meet uw processen en maak ze vervolgens zo stabiel mogelijk. Als ze stabiel zijn, zijn ze beheerst en vervolgens kan gezocht worden naar nieuwe manieren om de natuurlijke variatie verder te verkleinen. Dàt betekent geld verdienen en voortbestaan op de lange termijn.

Met vriendelijke groeten,

Patagonia
Voor rendementsverbetering en kwaliteitsmanagement.

Contactgegevens

Bezoekadres:
Baanhoek 184
3361 GN Sliedrecht

Telefoon : 078-6209935
Fax : 078-6209936
E-mail : info@patagonia-bv.com
Skype : Patagonia-Jeroen
Website : www.patagonia-bv.com

Postadres:
Patagonia Consultants B.V.
Boshoek 7
3332 KA Zwijndrecht