



Eric Eggermont is Black Belt Lean Six Sigma bij UWV en ziet het als zijn missie om 'Lean in de haarvaten van de organisatie te krijgen'. Na een afgeronde studie Nederlands Recht aan de Erasmus Universiteit Rotterdam startte hij zijn carrière in de Sociale Zekerheid. Hij werkt daar inmiddels al ruim 26 jaar. Sinds 2007 is hij een onverbetelijke Lean Six Sigma adept en doet er alles aan om zijn enthousiasme hierover binnen en buiten zijn organisatie te verspreiden.

EEN VERFRISSENDE BLIK

Een verfrissende blik

De kwaliteitsmanager van Graan.NL liep piekerend door de gang naar zijn kamer. Zojuist had hij een gesprek gehad met de nieuwe hoofd directeur, Jack Dempsey, die in niet mis te verstane woorden had gezegd dat het roer drastisch om moest. Dat zat er op zich uiteraard wel aan te komen. De winsten waren de laatste jaren verdampt, de Europese tak van het bedrijf deed het structureel slechter dan de Amerikaanse, dus er moest wel iets gebeuren. En zijn faam als crisismanager was de nieuwe hoofd directeur ook al vooruitgesnel. Toch had John er niet op gerekend dat het gesprek zo pittig zou zijn. Zijn zaakjes waren, in tegenstelling tot andere centrale stafmanagers, goed op orde. Het bedrijf was vorig jaar ISO-gecertificeerd en dat was een forse klus geweest die zijn team goed had afgerond. Het team had nog wel een berg verbeterpunten onder de hoede maar die werden, soms wat sneller, soms wat langzamer, keurig opgelost. Dus toen Jack had gevraagd om de toegevoegde waarde van de afdeling Kwaliteitsmanagement, had hij de lijst laten zien, met planning, en had laten zien dat er gestage voortgang zat in het oplossen van alle verbeterpunten. Jack was niet onder de indruk geweest. Hij had gevraagd of John zeker wist dat dit de juiste verbeterpunten waren om op te lossen, in relatie tot de doelstellingen van het bedrijf. 'Fight to win' was een kreet die Jack daarbij veelvuldig had gebruikt, daarbij refererend aan een grootvader die bokskampioen was geweest. John had daar, moest hij zichzelf in alle eerlijkheid toegeven, geen sterk antwoord op gehad. Uiteraard had hij verwezen naar de grondige audits die waren gehouden onder zijn aansturing, de goede opleiding van zijn team en de goede resultaten van het oplossen van de verbeterpunten. Maar of je daar nu de oorlog mee zou winnen? John had een week de tijd gekregen om met een beter verhaal te komen.

Johns gast zat al op zijn kamer te wachten. Mirjam Lin-a-Tjong, een van de meer gedreven kwaliteitsadviseurs, van de afdeling Gerst. Haar divisie had de meeste verbeterpunten op de lijst en hij had haar uitgenodigd om te onderzoeken waar dat aan lag. De kwaliteit was overduidelijk niet op orde daar en de afdeling Gerst maakte al jaren veel verlies. Gezien

het gesprek zojuist met Jack, bedacht hij grimmig hoe hij het gesprek met Mirjam zou aanpakken. Het zou echter anders lopen. John haalde een bakje koffie voor Mirjam en zichzelf en stak van wal. Hij koos voor het gesprek met Jack als insteek en vertelde dat momenteel kwaliteitsmanagement als geheel ter discussie stond. Ook vertelde hij op barse toon dat de prestatie van Gerst met daarbij het feit dat Gerst een wel heel erg prominente plek innam op de verbeterlijst, ook al niet hielp. Kennelijk, zo vervolgde hij, was Mirjam niet in staat om kwaliteitsmanagement goed in de organisatie te laten landen. Hij wees haar er tenslotte op dat ze, toen hij haar samen met haar lijnmanager aannam, had toegezegd dat Gerst er binnen twee jaar aanzienlijk beter voor zou staan. Ze zou haar eerder opgebouwde expertise op het gebied van Lean inzetten en dat doel daarmee bereiken. De twee jaar waren nu voorbij. Tot zijn verbazing glimlachte ze alleen maar na zijn tirade. Voordat hij zijn excuses kon aanbieden omdat hij zijn slechte humeur wel heel erg op haar afreageerde, begon ze te praten. "Eigenlijk ben ik bijzonder tevreden over Gerst", begon ze. Ze legde uit dat de afdeling er zeer slecht voor had gestaan twee jaar geleden. Het marktaandeel Gerst was binnen Europa 10%, de verliezen waren historisch hoog en de klachten van klanten waren zelfs torenhoog. Ze was begonnen met het geven van Lean opleidingen op de afdeling en die hadden hun vruchten afgeworpen. Het aantal klachten was meer dan gehalveerd en, zo vertelde ze, de medewerkerstevredenheid was met een vol punt gestegen. De manager was erg tevreden en het marktaandeel in Europa was gestegen tot 20%. Dat van die medewerkerstevredenheid begreep John niet. De afdeling Gerst had toch moeten krimpen gezien de verliezen, het afgelopen jaar? Meestal leidt dat toch tot een daling van de tevredenheid?

Opnieuw glimlachte Mirjam. "De krimp", zo vervolgde ze haar verhaal, "was eigenlijk alleen het gevolg geweest van werkvermindering, want ondanks de verdubbeling van het marktaandeel was het werk minder geworden. De processen waren simpeler en inzichtelijker geworden, iedere medewerker wist precies wat de relatie was tussen het werk en de klant, en juist daarom was de medewerkerstevredenheid vergroot. De collega's die weggingen konden Lean werken en waren deels buiten de organisatie en deels binnen andere afdelingen weer aan het werk. Daar waren ze graag geziene kandidaten omdat ze, zo had ze ook van de manager van de afdeling Haver gehoord, met een verfrissende blik naar het werkproces konden kijken." "Die had trouwens nu ook kort geleden zijn eigen kwaliteitsadviseur naar een Lean opleidingsinstituut gestuurd", knipoogde Mirjam.

John werd steeds verbaasder. Het hele verhaal klonk fantastisch, maar er zaten ongetwijfeld addertjes onder het gras. Hij had nog twee troeven in handen, die hij nu maar op tafel gooide. "Allemaal leuk een aardig", zei hij, "maar waarom waren er dan zoveel verbeterpunten naar boven gekomen in de audits en waarom maakte de afdeling dan nog steeds verlies?" En wederom kreeg John een stralende glimlach te zien. "Om met het laatste te beginnen", zo vertelde Mirjam verder, "dat is eigenlijk alleen maar op papier." Ze legde uit dat het nieuwe plannings- en sturingssysteem, dat zoals gebruikelijk duurder was gebleken dat vooraf gepland, werd omgeslagen per medewerker. Omdat het aantal medewerkers van de afdeling Gerst per januari nog aanzienlijk hoger was geweest dan nu in november het geval was, werd het beeld dus behoorlijk vertekend.

Maar er bleek nog meer te zijn. Het planningssysteem werd bij Gerst helemaal niet gebruikt! Sinds september vorig jaar had Gerst namelijk alle planningen gevisualiseerd. Hierdoor was voor iedere medewerker, op ieder moment, precies inzichtelijk welke werkzaamheden prioriteit hadden. En doordat de sturing in het proces zelf was gelegd, was iedere medewerker zelf verantwoordelijk voor de voortgang. John begreep er niets van. Waar stuurde de manager dan op? Het systeem was toch de enige manier om overal direct de status van te zien? Ook dit bleek echter anders te zijn.

De manager liep namelijk iedere dag tenminste twee uur over de afdeling. Niet alleen kon zij dan op de planborden zien hoe het proces verliep en waar er knelpunten waren, ze ging ook regelmatig in gesprek met de medewerkers om te horen waarom die knelpunten er waren en hoe ze dat kon oplossen. Jacqueline – de betreffende manager – had in het managementteam al meerdere malen uitgelegd wat de voordelen hiervan waren maar haar pleidooi voor een andere manier van sturen had nog niet echt weerklank gevonden.

“Ja”, zei John peinzend, “als ik naar de verbeterpuntenlijst kijk zie ik inderdaad bij iedere afdeling verbeterpunten met betrekking tot planning en sturing, maar op jullie afdeling helemaal niet! Maar je hebt nog niet uitgelegd waarom jullie desondanks veel meer te verbeteren hebben dan de andere afdelingen!”

Mirjam schaterlachte vrolijk. “Het is niet eenvoudig om jou te overtuigen, hè?”, vroeg ze. John grinnikte en zei dat hij nu eenmaal van de cijfertjes en de data was. Het grote aantal verbeterpunten, aldus Mirjam, kwam juist door de grote betrokkenheid van alle medewerkers van Gerst. Door de nieuwe manier van werken kreeg iedereen de verantwoordelijkheid om continu het proces te verbeteren en juist door die nieuwe manier van kijken naar het proces, kwamen er steeds nieuwe verbeterpunten naar boven. “En een audit”, zo vertelde Mirjam, “is niets anders dan het vastleggen van de zienswijze van de medewerker die geïnterviewd wordt.” “En tenslotte”, zo betoogde ze, “waren de verbeterpunten van Gerst, veel meer dan de verbeterpunten van andere afdelingen, gericht op het concreet verbeteren van doorlooptijden en bewerkingstijden en het reduceren van de complexiteit van het proces, dan van de andere afdelingen.”

John had even tijd nodig om het hele gesprek te laten bezinken en ging voor Mirjam en zichzelf nog een bakje koffie halen. Teruggekomen legde hij zijn probleem voor aan Mirjam. Een probleem dat in feite neerkwam op de vraag welke meerwaarde Kwaliteitsmanagement nu had om het bedrijf te ondersteunen in de crisis. Geschrokken door de harde woorden van Jack en geïnspireerd door het verhaal van Mirjam had hij wel door dat er een drastische koerswijziging nodig zou zijn voor Kwaliteitsmanagement om het bedrijf beter te kunnen ondersteunen.

Mirjam en John werkten de hele middag door aan een nieuw businessmodel voor de afdeling Kwaliteitsmanagement. Een model dat rekening hield met de huidige behoeftes van Graan. NL, maar dat ook zou leiden tot een betere organisatie na de crisis. Een model dat uitging

van de kracht en kennis van de medewerkers. Uiteraard kwamen veel van Mirjams ideeën erin terug. De week erop zou John het bespreken met Jack. Hoe die erop zou reageren? John was benieuwd.

Er was nog een lange weg te gaan.

Noot van de schrijver:

Dit verhaal is niet af, zoals continu verbeteren nooit klaar is. Ik nodig de lezer van harte uit een happy end te verzinnen!

Dit verhaal is geïnspireerd door:

Ballé, Freddy en Michael (2005). *De Goudmijn*. Lean Management Institute.

Ballé, Freddy en Michael (2009). *De Lean Manager*. Lean Management Institute.

Blanchard, Kenneth en Sheldon Bowles (1997). *Gung Ho!* New York: HarperCollins.