

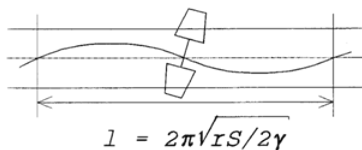


Philip Bakker (1965) woont in Amsterdam en is werkzaam als coördinator informatisering & automatisering bij de gemeente Amsterdam bij de Dienst Infrastructuur, Verkeer & Vervoer (DIVV). Daarnaast is hij betrokken bij verbetertrajecten en faciliteert hij innovatiesessies. Als facilitator is hij opgeleid in de Thinking Processes van Eli Goldratt. De rode draad in zijn werkzaamheden betreft het denken in processen (overheid, gezondheidszorg, zakelijke dienstverlening) waarbij afstemming met interne en externe partijen van groot belang is.

DE VETERGANG

Wat is kwaliteit? Een mooie en ook persoonlijke vraag. Want wat geloof ik nu echt zelf wat kwaliteit is? En wat is er voor nodig om het bereiken, of om het in ieder geval gericht na te kunnen streven?

Tijdens de voorbereiding van deze bijdrage ben ik gaan overdenken en verwerken van wat ik de laatste jaren allemaal ben tegengekomen op mijn zoektocht naar kwaliteit. Zo sprak ik onlangs met een collega over zijn fietsvakantie. Hij gebruikte toen de term 'vetergang'. Dat is feitelijk iets dat we allemaal kennen als Nederlanders. Het is namelijk het lichtelijk slingeren dat we doen als we aan het fietsen zijn. Bij het ontwerpen van fietspaden spreekt men van 'vetergang' en 'schrikafstand' (Moerman, 2012). Omdat fietsers op twee wielen rijden, slingeren ze een beetje (de vetergang) en houden ze van nature afstand tot obstakels (de schrikafstand). De vetergang en schrikafstand zijn feitelijk persoonlijk. Zo hebben ouderen en kinderen meer ruimte nodig dan volwassenen omdat ze langzamer rijden en onzekerder zijn in het verkeer. Zij zijn instabieler op de fiets en kunnen zich minder goed corrigeren en komen eerder ten val bij bijvoorbeeld het raken van een stoeprand. Het is dus onmogelijk om een rechte lijn te fietsen. Voortdurend dienen we te corrigeren door bij te sturen. Zet je stuur maar vast en je kunt geen balans meer houden, waardoor je onvermijdelijk zult omvallen. Overigens kun je ook geen rechte lijn rijden met een auto, tram of trein, zelfs al heb je meerdere wielen. Treinwielen rollen in de praktijk ook nooit zuiver over rails. Ook daar gaat het wielstel een vetergang of sinusloop vertonen (figuur 1).



Figuur 1 De vetergang of sinusloop (Valster, 2006).

Dit komt omdat de wielbanden van treinen en trams conisch zijn gevormd, dat wil zeggen dat ze geleidelijk taps aflopen in diameter (kegelvormig). Daardoor ontstaat vanzelf een slingerbeweging, een zelfcenterende werking van het wielstel in het spoor, oftewel een sinusvormige baan. De flenzen aan de wielen zorgen ervoor dat de trein niet uit zijn baan schiet, zolang hij zich aan de voorgeschreven snelheden houdt. Hierdoor gaat elke trein, metro en tram in een vetergang, net als fietsen en auto's waar wij zelf bijsturen. De vetergang is afhankelijk van 'de spoorbreedte, de coniciteit en de straal van de wielen. Ook treden er verschijnselen op zoals kruip en slip. Deze verschijnselen ontstaan omdat er vervormingen optreden bij het wiel en de rail' (Valster, 2006).

Nu vraagt u zich wellicht af wat dit nu met kwaliteit heeft te maken. Wel, volgens mij alles. Feitelijk gaat het hier over de slingerang die ik door mijn leven maak, en u vermoedelijk door uw leven. Wij kiezen een koers en gaan op weg. Onderweg raken we uit balans in onbekende situaties of raken we van koers door medeweggebruikers. Soms vallen we en staan we weer op om verder te rijden, doorgaans in eenzelfde patroon van slingeren. Ook daar krijgen we dus te maken met vetergang en schrikafstand. Sterker nog, hetzelfde geldt ook voor de organisaties waarin wij werken. Wie heeft er nog nooit een reorganisatie meegemaakt waarbij de organisatie moest 'kantelen' of waarbij er sprake was van decentraliseren naar centraliseren, of vice versa? En zelfs als er geen sprake is van een reorganisatie zijn er nog altijd de dagelijkse ontmoetingen en soms dilemma's die op kunnen treden tussen mensen onderling en tussen bedrijven en klanten. Elke dag weer sturen we bij ten opzichte van onze medemensen, wensen en doelen. In de realiteit op aarde bestaat er geen rechte lijn, niet strategisch, niet tactisch en niet operationeel. Kortom, er is altijd sprake van een slingerbeweging, hoe klein ook. Er zijn daarin geen vaste regels, wel voortdurende keuzes en vaak gewoonten.

De vraag die overblijft is de volgende: Herhalen we voortdurend dezelfde soort keuzes? Hebben we voldoende snelheid en *flow* binnen ons bedrijf? Blijven we doorslingeren zoals we altijd deden of kunnen we leren uit ons schrikgedrag en onze vetergang gaan verminderen en ons bewuster vooruit bewegen, richting een inspirerende toekomst? In de 21^{ste} eeuw waarin we meer en meer met elkaar gaan samenwerken, en *time-to-market* steeds belangrijker wordt, kan een deel van onze toekomst bestaan uit kleinere vetergangen door het creëren van de juiste omstandigheden.

De persoonlijke vetergang

Als ik om heen kijk zie ik bij iedereen een eigen vetergang, met persoonlijke thema's. En uiteraard bij mezelf. In het bedrijfsleven is dit persoonlijke aspect niet altijd expliciet zichtbaar of bespreekbaar bij veranderingen. Dit komt onder andere door verschillen tussen onze persoonlijke taal en onze bedrijfstaal (zie tabel).

Persoonlijke taalgebruik	Managerstaal
Angst / droom	Weerstand / uitdaging
Grens	Consequentie (m.n. onzichtbaar)
Transformatie	Productiviteit / effectiviteit / efficiëntie

Verskil in taalgebruik bij personen en bij managers (Doeleman, 2010)

Toch speelt volgens mij onze persoonlijke voorkeur een grote rol bij hoe om te gaan met veranderingen. Taiichi Ohno, een van de belangrijkste mannen achter het Toyota Production System, omschreef het op deze manier: "There are so many things in this world that we cannot know until we try something. Very often after we try we find that the results are completely opposite of what we expected, and this is because having misconceptions is part of what it means to be human". Durf ik oude 'oplossingen' los te laten, en voor iets wezenlijks nieuws te kiezen? Regelmatige zelfreflectie is voor mij essentieel voor vernieuwing.

Zichtbaar maken van vetergangen

Over kwaliteit heb ik veel geleerd van twee grootheden, dr. W.E. Deming en dr. E.M. Goldratt. Het werk van beiden vind ik groots. En ook ten aanzien van het zichtbaar maken van variatie, en daarmee van de vetergangen in bedrijven. Hun bijdragen wil ik nadrukkelijk aanstippen, omdat hun bijdragen vaak in de praktijk nog in beperkte mate worden toegepast:

1. Deming: *statistical process control* (SPC);
2. Goldratt: de *cloud* en de *multi-cloud*.

Deming: *statistical process control* (SPC)

Deming heeft samen met zijn collega Shewhart aan de wieg gestaan van statistische procesbeheersing. "If I had to reduce my message for management to just a few words, I'd say it all had to do with reducing variation", aldus Deming. In het kort gesteld gaat het om het zichtbaar maken van variatie in twee vormen:

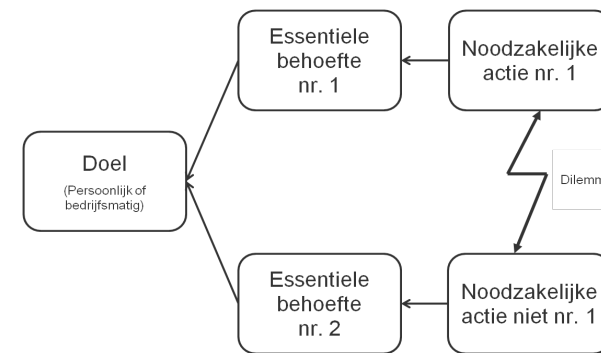
1. natuurlijke oorzaken van variatie (stabiel proces van variatie);
2. bijzondere oorzaken van variatie (instabiel proces van variatie).

Een van de vele lessen van Deming is dat managers, de leidinggevendenden, verantwoordelijk zijn voor de beheersing van een stabiel proces en voor het vaststellen van het niveau waarop een proces dient te functioneren (de gewenste vetergang). Uitvoerders zijn alleen verantwoordelijk, en kunnen ook alleen verantwoordelijk zijn, voor de vermindering van de bijzondere oorzaken van variatie. De managers faciliteren hen met informatie over de doelen, inspiratie, juiste hulpmiddelen en in het wegnemen van non-kwaliteit in het systeem.

Goldratt: de *cloud* en de *multi-cloud*

Goldratt heeft mijns inziens een grote bijdrage geleverd aan het zichtbaar maken van de impact van beslissingen in de operationele sfeer op het gehele bedrijf. Veel managementboeken gaan over strategie en tactiek, zonder expliciet in te gaan op de details van operationele processen. De gevolgen van het niet managen van dilemma's rond *bottlenecks* en *capacity constraining*

resources zijn beeldend beschreven in zijn boek *The Goal*. Nadien heeft Goldratt ook veel aandacht besteed aan het zichtbaar maken van de effecten van ons denken op het managen van niet-fysieke bottlenecks in marketing, sales, strategie en zakelijke dienstverlening. Dit werk rond moeilijk kwantificeerbare (menselijke) denkprocessen van managers is minder bekend. Een voorbeeld daarvan is de *cloud* techniek voor het oplossen van dilemma's. Een cloud (figuur 2) helpt onderzoeken wat de verbanden en aannames zijn in een (persoonlijk of bedrijfsmatig) dilemma, om op een hoger niveau essentiële behoeften bij elkaar te brengen door vast te stellen binnen welke context dat kan. Hierbij gaat het om dilemma's zoals wel/niet centraliseren, wel/niet een nieuw systeem implementeren, wel/niet een project laten starten, transparantie vs. geslotenheid, teamwerk vs. individuele vrijheid etc.

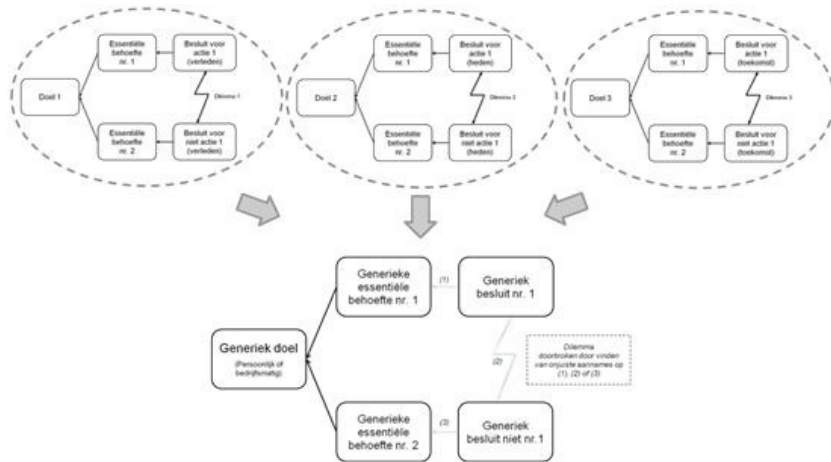


Figuur 2 Schematische weergave van een cloud (Bakker, 2012)

In de loop der jaren is deze techniek uitgebreid met een *multi-cloud* variant waarmee generieke dilemma's van bedrijven (kernproblemen) kunnen worden uitgewerkt (zowel bedrijfsmatig als persoonlijk). Met als doel om los te komen van probleemgericht werken en om een proces van voortdurende verbetering in te zetten. Goldratt achtte dit nodig omdat de menselijke neiging tot conformeren voor hem een belangrijke beperking vormde bij veranderingen.

Op het terrein van de *multi-cloud* variant is veel werk verricht door onder andere Stefan van Aalst (Van Aalst et al, 2003). Een belangrijke hypothese is dat de uitdaging van een bedrijf gevormd door de combinatie van de persoonlijke dilemma's van de manager en zijn bedrijfsmatige dilemma's. Welke besluiten achtte de manager nodig in verleden, heden en toekomst met betrekking tot zijn doelen? Figuur 3 laat schematisch zien hoe een dergelijke *multi-cloud* tot stand komt.

De methode van Goldratt is geen wondermiddel, het blijft een denktechniek. Voor mij is het vooral een middel geweest om te ontdekken wat ik aanneem over mijn realiteit. En zie ik steeds meer hoe ik mijn eigen context voortzet als ik mijn denken niet verander. Dan blijf ik ook oscilleren in mijn eigen vetergang. Ik leer steeds beter dat het niet gaat om de effecten, de stoepanden of door welke schrikafstand ik ook van koers verander. Wat wil ik creëren? Wat is de menselijke maat? Hoe wil ik bijdragen en welke aannames staan mij in de weg om daar eenvoudiger en met meer plezier vorm aan te geven?



Figuur 3 Schematische weergave van een 'multi-cloud'. Naar Van Aalst et al, 2003.

Managen van vetergangen

Mijn persoonlijk onderzoek rond kwaliteit is nog steeds gericht op het vinden van mensgerichte oplossingen. Mahatma Gandhi sprak ooit over mensen die dromen over "systemen die zo perfect zijn, dat niemand meer goed hoeft te zijn". Voor mij zelf lijkt het er steeds meer op dat ik wezenlijke bijdragen op het gebied van kwaliteit alleen kan leveren bij het vinden van een passende balans tussen wie ik ben en de context waarin ik werk. De thema's binnen mijn organisatie raken precies mijn persoonlijke thema's. Mijn droom om innovaties te faciliteren, in een projectmatige structuur met een solide proces van voortdurende verbetering, blijkt alleen goed te werken als ik voluit ga in uitdagingen, vanuit betrokkenheid met wie ik ben als persoon. En dat ik daarbij volledig bij mijn rol blijf en tegelijkertijd niet afhankelijk ben van persoonlijke goedkeuring van mijn collega's. Dat zijn condities die kwamen uit mijn eigen multi-cloud onderzoek. Voor mij wordt kwaliteit hiermee steeds meer wat ik persoonlijk belangrijk vind. En om met collega's te werken waarbij zowel vanuit de persoon als vanuit het bedrijf echt naar een thema of vetergang kan worden gekeken.

Deming wil ik hierbij graag het laatste woord geven: "The system is such that almost nobody can do his best. You have to know what to do, then do your best. Sure we need everybody's best - everybody working together with a common aim. And knowing something about how to achieve it. Not just with what seem to be brilliant ideas, but with a system of improvement". Tot slot wil ik graag nog een aantal mensen bedanken die mij door wie zij zijn, veel geleerd hebben over processen: Anki Doleman, Jacques Breijman, Johan den Otter, Raphaëlle Schupp, Stefan van Aalst en Teun Hardjono.

Referenties

- Moerman, Jaap (24 mei 2012). *Van bochtstraat tot vetergang*. Fietsersbond Haarlem.
- Valster, M.M. (2006). *Transportwerktuigen op de rails*. Literaturopdracht/scriptie, Rapport 99.3.TT.5249, Sectie Transporttechniek en Logistieke Techniek, TU Delft.
- Doleman, Anki (10 mei 2012), persoonlijk gesprek, Haarlem. www.beweegkunst.nl.
- Latzko, William J. & David M. Saunders (1996). *Vier dagen met dr Deming*. Boston: Addison-Wesley.
- Aalst, Stefan van, en Philip Bakker (2003). *The Improvement Leverage Point. What to change and how to identify it?* www.flow4u.com.