

## I have a Dream

De methode die slaagt om te komen tot het 'First time right' principe

### Inleiding

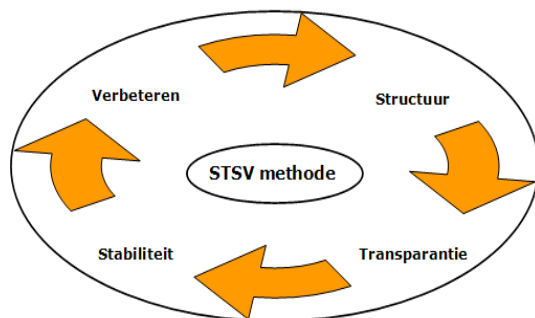
De bedrijfsstrategie is bekend en de businessplannen zijn weer geschreven. Toch zonde dat de geformuleerde droom in de lades belandt en dezelfde problemen als de voorgaande jaren besproken worden in tijdrovende overleggen. Processen worden steeds verder dichtgeregeld maar toch lukt het niet om grip te krijgen op deze processen. De lijnorganisatie houdt zich daarom bezig met ad hoc acties en de trendlijn in het wekelijkse prestatieoverzicht geeft geen blije gezichten.

In dit artikel wordt stapsgewijs beschreven hoe een organisatie komt tot een bedrijfsvoering, waarmee het gezamenlijke toekomstbeeld werkelijkheid wordt. Het artikel is bedoeld voor iedereen die actief betrokken is bij procesverbeteringen binnen een organisatie om te komen tot het 'First time right' principe. Ook wordt ingegaan op de visie die nodig is om procesmanagement tot een succes te maken en worden praktijkproblemen zoals suboptimalisatie en veranderingsweerstand besproken.



### De STSV methode

Bij deze methode staan de 4 stappen structuur, transparantie, stabiliteit en verbeteren centraal. Deze stappen komen overeen met het gedachtegoed van de grondleggers van het kwaliteitsdenken zoals Deming en Juran. Tevens wordt er gebruik gemaakt van een model die de grondslag vormt voor procesmanagement (*het procesmanagementmodel*). Deze theorieën zijn aangevuld met jarenlange ervaring op het gebied van procesmanagement en kwaliteitsmanagement. De STSV methode is door Key Consultancy B.V. vele malen succesvol toepast bij productiebedrijven, dienstverlening en non-profit organisaties.



### Structuur:

- Visie op procesmanagement
- Procesdoelstellingen definiëren

### Transparantie:

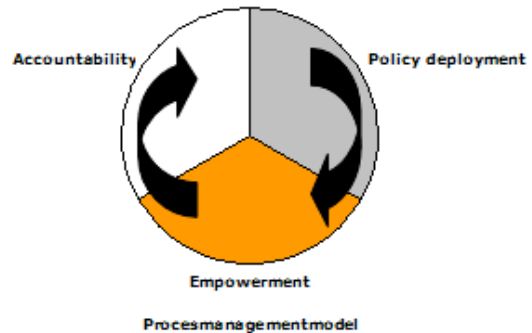
- Processen modelleren
- Prestatie-indicatoren

### Stabiliteit:

- Empowerment
- Opleiding en vakmanschap
- Procescontroles

### Verbeteren:

- Identificeer
- Analyseer
- Invoeringsplan
- Uitvoering
- Evalueer
- Standaardiseer



### Structuur

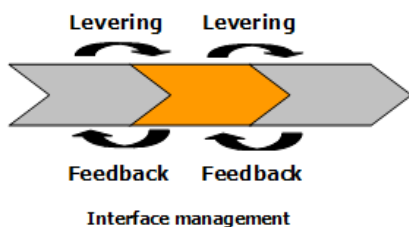
Met structuur wordt bedoeld de inrichting van de organisatie. De visie en missie dienen gekoppeld te worden aan bedrijfsdoelstellingen. Ook de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten duidelijk zijn. Deze taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn in de meeste organisaties vastgelegd met behulp van organisatieschema's. Wij zijn allemaal bekend met coördinatie- en samenwerkingsproblemen tussen afdelingen. Bovendien kennen wij allemaal het fenomeen dat een verbetering in een deelproces een ongunstig effect op een ander proces kan hebben, waardoor de totaalprestatie vermindert (*suboptimalisatie*). Tevens is bekend dat 80% van de fouten en problemen ontstaan door slechte communicatie, onvoldoende informatie en slechte werkafspraken. Dit is het stukje structuur dat in veel organisaties onderbelicht blijft. Organisaties blijven op het gebied van procesmanagement namelijk steken bij het vastleggen van de werkwijze aangevuld met de benodigde voorschriften en regels.



hoger de kwaliteit van de informatie die de medewerker krijgt, hoe meer de medewerker zich eigenaar voelt van zijn eigen proces. Uw processen worden immers geborgd door uw medewerkers en niet door beschreven regels.

## Procescontroles

Aangezien de procesdoelstellingen zijn afgestemd op de (interne) klant, kan de (interne) klant zijn (interne) toeleverancier met behulp van ingangscntroles confronteren met de gemeten prestaties. Het spanningsveld tussen leverancier en klant is begonnen en de interfaces krijgen dagelijks de aandacht die ze nodig hebben. Vervolgens kunnen er procescontroles worden ingevoerd waarmee de medewerkers of zelfsturende teams hun verantwoordelijkheid moeten nemen.



## Opleiding en vakmanschap

Belangrijk in deze fase is dat medewerkers worden opgeleid op het gebied van operationele procesbeheersing. Naast de basisbeginselen van processen en statistiek is het ook van belang dat ze leren omgaan met het spanningsveld tussen de (interne) leverancier en de (interne) klant. Ook vakmanschap is een belangrijk element voor stabiliteit. Dit kwam Key enige tijd geleden tegen bij een bedrijf dat net was overgestapt van VOS-houdende lakken naar watergedragen lakken. Het proces liep niet zoals gewenst, waardoor het bedrijf startte met verbetertrajecten. Dit gaf geen resultaat, want het vakmanschap op het gebied van watergedragen lakken was nihil. Watergedragen lak gedraagt zich immers heel anders dan VOS-houdende lak. Wij hebben aangegeven dat het bedrijf een stapje terug moest in de STSV-methode. Medewerkers zijn vervolgens opgeleid op het gebied van watergedragen lakken en het bedrijf is nu bezig met succesvolle verbeteringen binnen het lakproces.

## Verbeteren

De onder- en upperlevels liggen dicht bij elkaar en er kan gesproken worden over een beheersbare en stabiele situatie. Het nadeel is dat uw trendlijnen net zo horizontaal zijn als uw bedrijfsvoering. De balans in kosten, kwaliteit en flexibiliteit is nog niet bereikt. Uw medewerkers zullen handvatten nodig hebben om dit traject te laten slagen. Opleidingen en ondersteunende functies zullen zich nu ook moeten richten op de verbeterprocessen. Het verbetertraject kan worden onderverdeeld in 6 stappen:

### Stap 1: Identificeer

In stap 1 wordt het onderwerp gekozen op basis van prioriteiten en haalbaarheid. Vervolgens wordt het probleem omschreven en de te bereiken doelen worden vastgelegd.

### Stap 2: Analyseer

In stap 2 wordt het probleem tot alle mogelijke kernoorzaken geanalyseerd. Vervolgens worden er oplossingen bedacht. Om tot kernoorzaken te komen zijn er diverse bedrijfskundige technieken ontwikkeld om vaste denkpatronen te doorbreken. De bekendste is het Ishikawa- of Visgraatdiagram. Zo komt u tot oplossingen die de activiteiten in een proces daadwerkelijk vergemakkelijken.

### Stap 3: Plan

In stap 3 wordt een gedegen invoeringsplan opgesteld. Naast de uit te voeren stappen is het van belang dat er kort en krachtig wordt omschreven hoe de oplossing gerealiseerd gaat worden, welke inrichtingsvoorwaarden er nodig zijn en wie en wat daarvoor nodig is.

### Stap 4: Voer plan uit

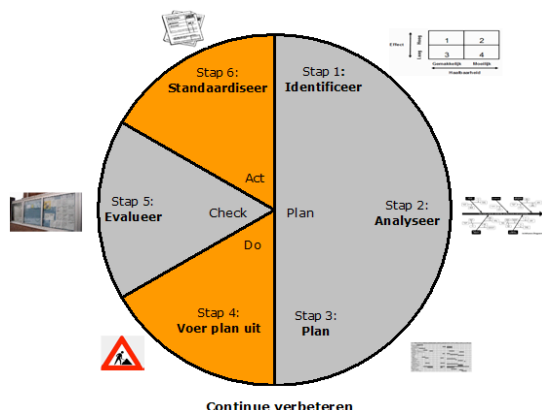
De procesveranderingen kunnen in stap 4 ingevoerd worden. Van belang is dat er acceptatie is door de (interne) klant.

### Stap 5: Evalueer

In stap 5 wordt het resultaat gemeten en er wordt bijgestuurd, indien nodig. Draag er zorg voor dat de resultaten besproken worden met de betrokkenen en publiceer dit! Als er werkelijk commitment is aangegaan om de procesprestaties te verbeteren, moeten de prestaties ook beloond en gewaardeerd worden. Beloning en waardering door salarisverhogingen werkt maar voor korte duur. Extra motivatie wordt juist bereikt door medewerkers tegemoet te komen in de faciliterende sfeer. Wanneer de realistische targets worden behaald is een beloning in de vorm van planten, drinkwatervoorzieningen en bijvoorbeeld opbergkasten de oplossing.

### Stap 6: Standaardiseer

Aangezien er acceptatie is zult u alle medewerking krijgen om verbeteringen te borgen. Zorg ervoor dat elke betrokkenen bottom up te horen krijgt wat de oplossing inhoudt of wat de nieuwe manier van werken inhoudt.



## Bronvermelding

- T.W. Hardjono & R.J.M. Bakker (2004) management van processen
- D.C. Dorr (2002) Presteren met processen
- Peter H. de Dreu (2001), Het managementinstrument ISO 9000
- Sience Management Corporation International (2006), Continue verbeteren

## Auteur

Key's eigenaar Rogier Trampe is Bedrijfskundige met een passie voor innovatie en optimalisatie van bedrijven, op een zodanige manier dat medewerkers maximaal waarde toevoegen.



Rogier is een typerende motivator, die altijd vanuit de inhoud mensen richting geeft om te excelleren. Hij heeft zijn sporen verdiend in het leiden en uitvoeren van een grote verscheidenheid aan conceptontwikkelingen, ketenintegraties en procesoptimalisaties.

Na de verkoop van zijn zeer succesvolle adviespraktijk waarin Rogier samen met zijn team in nagenoeg iedere sector en branche advieswerk heeft verricht, is Rogier teruggekeerd naar hetgeen hem echt energie geeft.

Rogier verbindt zich sinds 2008 met een team van bevlogen adviseurs aan een beperkt aantal klanten. Hij bijt zich vast in de ontwikkeling en het excelleren van concepten die deze klanten innovatief glans geven en marktdominant maken.