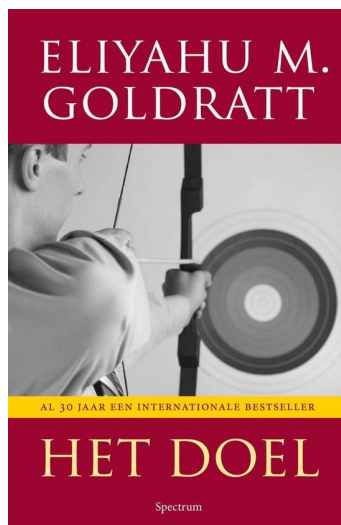


De 'Theory of Constraints'

- een proces van voortdurende verbetering -
... hierna even anders bekeken...

Onlangs gaf een vriend me een managementboek cadeau. 'Het doel' (The Goal) van auteur Eli Goldratt beschrijft de zogenaamde 'theorie van beperkingen' (TOC = Theory of Constraints) in romanstijl. In de inleiding las ik dat het verhaal gaat over hoe het hoofdpersoon Alex procesverbeteringen aanbrengt in zijn fabriek. 'Wat heb ik hier nu aan?' was mijn eerste reactie. Een vooroordeel dat later totaal ongegrond bleek te zijn. **Als we – 37 jaar na publicatie ervan - de theorie van het boek vertalen naar werkcultuur levert het boek inderdaad best wat interessante inzichten op. En die kunnen we echt wel gebruiken aan de vooravond waarin de 'ratrace' dreigt te hernemen.** Het kan dus ook anders.



Het mooie aan 'Het doel' is vooreerst dat de auteur een socratische aanpak hanteert en door voortdurende vraagstellingen het hoofdpersoon meeneemt in een zoektocht naar verbeteringen doorheen de fabriek. Nadat 'het doel' van de fabriek helder werd gedefinieerd, start de zoektocht. Wat wil je bereiken? Hoe gaan we dit meten? Wat is de zwakste schakel in onze productieketen? **Waar ligt de bottleneck?** Hoe kunnen we deze stabiliseren of oplossen? Hoe snel bereiken we vandaag ons doel? Hoe kunnen we het doel in de toekomst sneller bereiken? Kunnen we daartoe de zwakste schakel sterker maken? Maar wat als de bottleneck verschuift naar een andere schakel? Dan herhalen we gewoon het voorgaande denkproces...

We stappen even uit de verhaallijn. In werkelijkheid stellen we inderdaad tijdens een optimalisatieproces vaak het volgende vast: éénmaal een probleem opgelost, schuift onze 'constraint' telkens op en hollen we van het ene naar het andere probleem. Er bestaat immers geen perfect draaiboek omtrent toekomstige problemen. De auteur maakt ergens in 'Het doel' een mooie vergelijking in een vergelijkbare context: 'het lijkt alsof je tijdens een autorit voortdurend in je achteruitkijkspiegel staart terwijl er steeds nieuwe hindernissen voor je op de weg opduiken'. **En dat vergt behendigheid en wendbaarheid!**

Een prachtige illustratie in het boek is het zijdelings verhaal van de groep jonge padvinders, die onder leiding van het hoofdpersonage Alex een wandeltocht maken. De groep loopt vertraging op door Herbie, een wat dikker jongetje dat ook nog eens een te zware rugzak meesjouwt. Hoe los je dit op? Alex zet Herbie eerst achter in de groep, maar het gat tussen Herbie en de eerste van de groep wordt snel te groot. Vervolgens zet hij Herbie aan kop, wat leidt tot de nodige frustraties bij de andere padvinders. Uiteindelijk verdeelt Alex de last van Herbies rugzak over de andere padvinders en komt de groep alsnog voor het donker wordt aan. Doorheen het verhaal dat zich afspeelt in de fabriek maakt het hoofdpersonage dan voortdurend beschouwingen naar deze tocht. Hoe kan het nog beter? Hoe zorgen we ervoor dat de hele groep bij elkaar blijft? Hoe zorgen we ervoor dat iedereen enthousiast de tocht volmaakt?



Een persoonlijk inzicht is zonder meer het feit dat het als organisatie nutteloos is steeds meer tijd, energie en kapitaal te besteden om zogenaamde 'niet-bottlenecks' sterker te maken. Je moet dus m.a.w. de werkstroom, proces of organisatie volledig afstemmen op de bottleneck. De rest wordt ondergeschikt. Vanuit het oogpunt van 'human resources' levert het me het inzicht op dat de bijdrage die één medewerker levert aan (het doel van) de organisatie erg afhankelijk is van de bijdrage die alle anderen leveren. Ik verklaar me nader. **We denken snel dat we allemaal op de goede weg zijn als iedereen hard werkt, productief en efficiënt is.** De vraag stelt zich evenwel of de dingen die we allemaal doen wel bijdragen tot 'het doel'. Kennen we überhaupt het doel van onze organisatie? Hoe snel bereiken we als team, als team van teams, als organisatie dit 'gemeenschappelijk' doel? Vermoedelijk even snel als de zwakste schakel ons toelaat. Als de traagste wagon de snelheid van de hele trein bepaalt, is het dan wel zinvol om de snelheid en doeltreffendheid van de andere wagons op te drijven? 'Een organisatie waarin iedereen voortdurend aan het werk is, is geen goede organisatie' stelt de auteur. Een medewerker voortdurend aan het werk houden en voordeel hebben van dit werk zijn immers twee verschillende dingen. Wat baat het inderdaad om de andere wagons sneller te laten rijden dan de traagste wagon aankant. Vrij vertaald: 'Het heeft geen zin om één afdeling aan te porren als de andere niet kan volgen. Logisch toch? En toch doen we dat vaak anders...

Het boek is eigenlijk een uitnodiging om alles wat je geleerd hebt, opnieuw in vraag te stellen, om kritisch te denken. Wat streven we na? Is dat wel het juiste? Wat draagt bij tot het doel van onze organisatie? Hebben we onze prioriteiten juist gesteld? Hoe meten we dat? Waartoe dient dat? Waar ligt het probleem? Wat moeten we veranderen? In welke richting? Op welke manier? Waaraan besteden we best geen aandacht? Door jezelf

voortdurend die vragen te stellen wissel je als leider stap na stap het pad van de gebruiken uit het heden (de common practice) in voor het pad van het gezond verstand (de common sense). Trouwens, 'Common sense is not common at all!' stelt de auteur.

En wat met het volgend inzicht? Het enthousiasme voor verandering wek je als leider op door jouw medewerkers niet de juiste antwoorden te geven, maar wel door **de juiste vragen** te stellen. Deze vragen zijn dezelfde in om het even welke omgeving, stellen zich trapsgewijs en starten uiteindelijk **een nieuw denkproces van continue verbetering, met een nieuwe bedrijfscultuur tot gevolg.**

Als je de eenvoudige logica en de redenering achter de methodologie begrijpt, kan je het telkens opnieuw toepassen. De auteur heeft blijkbaar ooit gezegd dat zijn allergrootste ambitie in het leven is om de wereld te leren hoe ze moet nadenken. Hij is er bij mij alvast in gelukt. Bij u ook?

PS. Koen, nogmaals bedankt voor dit boek!



Dank je wel om mijn post te lezen, Ik hoop dat je het nuttig vond. Zo ja, zou je deze dan willen delen zodat jouw netwerk er ook van kan genieten. Je kan ook altijd een vraag stellen of een commentaar achterlaten.

Wij willen wel verandering, maar toch zijn we allemaal gewoontedieren. Ben je op zoek naar iemand die met een advies, opleiding of coaching dat duwtje in de rug kan geven? Dan ben je aan het juiste adres. Met humor, creativiteit en gepassioneerd door culturele verandering begeleid ik je graag.

b2b - www.better2best.be – Alain Surkol 0497/591333 – alain.surkol@telenet.be
