

De toolbox voor dienstverlening

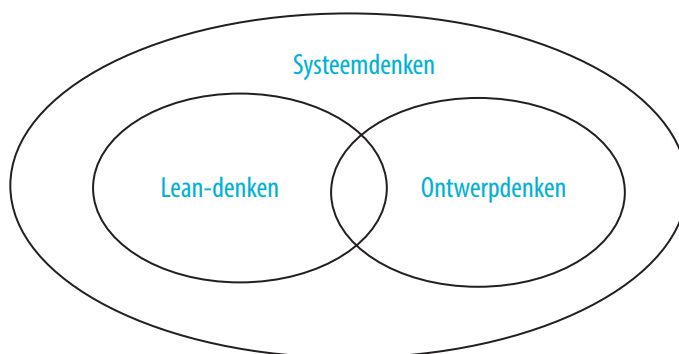
**Vanuit Lean-denken,
systeemdenken
en ontwerpdenken**

**JOHN BICHENO
GIJS WIJERS
MARJOLIJN FERINGA**



Over Lean-dienstverlening en de toolbox – introductie en positionering

Waarom Lean-denken, ontwerpdenken, systeemdenken?



Figuur 1 De drie-eenheid Lean-denken, ontwerpdenken en systeemdenken

Lean-denken, ontwerpdenken en systeemdenken vormen een drie-eenheid.

Lean-denken is een in de praktijk getoetste filosofie die betrekking heeft op flow (een continue doorstroming ofwel optimale algemene verwerkingssnelheid), waarde en verspilling. De kracht van Lean is niet alleen in talrijke industriële ondernemingen en productiebedrijven bewezen, maar in toenemende mate ook in dienstverlenende organisaties. Ondanks deze verdiensten associëren sommigen 'Lean' nog steeds vooral met zaken die vallen onder de gemeenschappelijke noemer van de waarderatio (verhouding

opbrengsten/kosten). Het draait bij Lean-denken echter om *best practices* ('beste uitoefening') en om dingen te leren van de beste professionals. Lean gaat over betrouwbaarheid en over de optimalisatie van bestaande waarestromen – ofwel zoals Ackoff zegt: 'De dingen in één keer goed doen.' Maar ook Lean kan de teller niet negeren: niet alleen lagere kosten zijn belangrijk, maar ook de voordelen voor de klant spelen een belangrijke rol: een eerste-klas dienstverlening, het in één keer goed doen, excellentie in behulpzaamheid en klantvriendelijkheid.

Ontwerpdenken richt zich vooral op de noemer van de vergelijking, op de creatieve kant van de be-

drijfsprocessen. Bij ontwerpdenken worden de behoeften van de klant geobserveerd, ter discussie gesteld en nader onderzocht. Ontwerpdenken heeft betrekking op toekomstige activiteiten. Als jij je volledig concentreert op de *best practices*, loop je het risico dat je geen oog hebt voor zogenoemde disruptieve veranderingen die uit onverwachte hoek kunnen komen. Bij ontwerpen draait het om validiteit of zoals Ackoff Druckers uitspraak aanhaalt: 'Er bestaat een groot onderscheid tussen de dingen goed doen en het goede ding doen – er bestaat een verschil tussen efficiëntie en effectiviteit... Hoe beter je een verkeerd ding "goed" doet, hoe fouter je zit; als je een fout maakt terwijl je het goede ding doet en je verbetert dat, kan je alleen maar beter worden. Bijgevolg is het beter het goede ding verkeerd te doen dan de verkeerde dingen goed.'

Lean-denken en ontwerpdenken vallen gedeeltelijk samen. Zoals Ohno over het productiesysteem van Toyota zei: 'Toen we het variatieprobleem wilden aanpakken, kwamen we tot het inzicht dat de medewerkers de stappen in de productielijn zelf moeten kunnen ontwerpen en controleren, zodat ze verschillende werkzaamheden kunnen uitvoeren in overeenkomst met wat nodig is.'

Systeemdenken omvat zowel Lean-denken als ontwerpdenken. Het is holistisch en probeert 'niet reductionistisch te zijn' (om Peter Checkland aan te halen). Bij sys-

teemdenken gaat het om denkprocessen. Het geheel is groter dan de som van de delen; het is synergetisch. Een systeemdenker omarmt complexiteit. Systeemdenken voegt Lean-denken en ontwerpdenken samen tot één geheel en brengt aldus nieuwe mogelijkheden aan het licht.

Russell Ackoff maakt een onderscheid tussen: het vinden van oplossingen (*resolve*), problemen oplossen (*solve*) en het laten verdwijnen van problemen (*dissolve*). Traditionele servicemanagers vinden een oplossing voor problemen door erover te discussiëren. Lean-geïnspireerde servicemanagers lossen problemen op volgens wetenschappelijke methoden. Ontwerp- en systeemdenkers laten problemen verdwijnen door creatief met het dienstverleningsproces om te gaan. Overigens, in geen enkel dienstverleningssysteem kunnen problemen ooit definitief worden opgelost. Zoals Ackoff spitsvondig opmerkte, is het eerder zo dat we 'van de ene warboel overgaan naar de volgende, geïmproviseerde warboel'.

Een traditionele manager spreekt van 'mijn' afdeling en neemt al snel zijn toevlucht tot 'mijn' kwalificaties. Lean-, ontwerp- en systeemdenkers spreken van 'onze' problemen en 'onze' processen. Tim Brown, medeoprichter van het designadviesbureau IDEO, vraagt aan medewerkers niet: 'Wat doe je?' maar eerder: 'Waar werk jij aan?', 'Waar leer jij iets van?', 'Wat leer je?'

Vandaag de dag worden zowel publieke als particuliere dienstverleningsorganisaties vaak geconfronteerd met 'venijnige' (*wicked*) problemen. Een venijnig probleem is 'een probleem dat moeilijk of onmogelijk is op te lossen als gevolg van onvolledige, tegenstrijdige en veranderlijke randvoorwaarden die vaak moeilijk te onderkennen zijn. Ten gevolge van complexe onderlinge afhankelijkheden kan een poging om één aspect van een venijnig probleem op te lossen bovendien nieuwe problemen aan het licht brengen of creëren' (Wikipedia). Alleen door een combinatie van Lean-denken, ontwerpdenken en systeemdenken kunnen servicemanagers hopen voor afnemers en klanten een bevredigende oplossing te vinden.

Zowel Lean-denkers als ontwerpdenkers moeten systeemdenkers zijn om effectief te kunnen zijn. Maar systeemdenkers hebben evenzeer de vaardigheden van Lean-denken en ontwerpdenken nodig om effectief te kunnen zijn, aangezien beide disciplines inmiddels talrijke waardevolle lessen en inzichten hebben opgeleverd.

Vandaar de drie-eenheid van dit boek: Lean-denken, ontwerpdenken en systeemdenken. Ze dienen alle drie vertegenwoordigd te zijn binnen een effectieve dienstverleningsorganisatie.

Dit boek biedt een set elementaire instrumenten en technieken voor Lean-dienstverleningsorganisaties.

In het bijzonder wordt aandacht besteed aan mappingtools. Een ander essentieel aspect van het boek is de nadruk op systemen. Zonder een systeem kunnen technieken en instrumenten hooguit stuksgewijs en marginaal worden toegepast, zodat ze uiteindelijk teleurstellende resultaten opleveren. Ontwerpdenken, de jongste loot van het drietal, vertegenwoordigt voor veel servicemanagers een verrassend nieuwe koers.

Het boek behandelt niet de kwaliteits- of kerninstrumenten en filosofische opvattingen van Six Sigma, behalve als deze samenvallen met mapping-instrumenten. Voor kwaliteitsinstrumenten en Six Sigma wordt de lezer verwezen naar het aanvullende boek *Six Sigma and the Quality Toolbox*.

Dit boek raakt aan de 'menselijke aspecten' van Lean-dienstverlening, maar gaat er niet specifiek op in. De lezer wordt aangeraden zich te verdiepen in teksten als *Creating a Lean Culture* (Mann), *Thresholds of Motivation* (Mahesh) en *Drive* (Pink). Ook gaat dit boek niet heel uitgebreid in op IT in de dienstverlening.

The Lean Toolbox (4e druk, 2009) behandelt vooral de Lean productie-instrumenten en filosofie. Hoewel *De toolbox voor dienstverlening* vanuit Lean gezien op zichzelf staat, bestaat er een continuüm tussen productiebedrijven en dienstverleningsorganisaties. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat concepten voor het

opstellen van roosters, zoals uitvoerig beschreven in *The Lean Toolbox*, in dit boek slechts zijdelings aan de

orde komen; voor een vollediger uitleg zullen sommige lezers *The Lean Toolbox* erop na willen slaan.

Dienstverlening gaat ons allen aan!

Volgens de creativiteitsmethodologie TRIZ* (zie Mann) doorlopen veel, zo niet alle organisaties die belang hechten aan hun opbrengst of klanten, een bepaalde evolutie. De opeenvolgende stadia van deze evolutie zijn:

- basisproduct – de grondstoffen of (half)fabricaten die de klant worden aangeboden;
- producten – de basisproducten die worden samengevoegd tot een ontworpen product;
- dienstverlening – het is eerder een dienst die gekocht wordt dan een product;
- beleving – dienstverlening wordt met andere aspecten gecombineerd, zodat de klant een integrale beleving of ervaring ondergaat;
- transformatie – de klant ondergaat een verandering door een reeks ervaringen.

Iedere vorm van dienstverlening kan worden ingepast in dit spectrum. En de trend mag duidelijk zijn: bijna alle vormen van bedrijvigheid ontwikkelen zich in de richting van dienstver-

lening, beleving en transformatie. Lean-denken, ontwerpdenken en systeemdenken spelen een steeds belangrijkere rol bij deze voorwaartse ontwikkeling.

Bijgevolg staat 'dienstverlening' in dit boek niet louter voor 'het kantoor' en 'de administratie' zoals in sommige andere publicaties. 'Dienstverlening' staat voor diensten in veelomvattender situaties, waarin de 'taktijd' – ofwel het productieritme – niet van toepassing is en waarin specifieke werktijden (*task time*) zowel lang als variabel kunnen zijn. In deze context omvat dienstverlening een breed spectrum – van ziekenhuizen tot universiteiten, van administratieve processen tot consultancy of van groothandels tot het onderhoud in buitendienst – waarin de klantervaring of transformatie van de klant centraal staat.

Daarnaast moeten we 'dienstverlening' niet verwarren met de classificatie van de dienstverlenende industrie als een sector, zoals aan te treffen in publicaties van de overheid en economen. Zij maken een

* Noot vertalers: 'Teoriya Resheniya Izobretatelskikh Zadatch' ofwel 'theorie van inventieve probleemoplossing'.

onderscheid tussen de 'industriële sector' en de 'dienstverlenende sector'. Tegenwoordig lijkt deze kwalificatie echter slechts van beperkt nut. De verschillende vormen van bedrijvigheid ontwikkelen zich steeds verder.

In deze publicatie staat 'dienstverlening' voor het 'dienstverleningsconcept', de 'product-servicebundel' of de 'dienstverleningservaring'. Deze omvatten alle activiteiten, zowel 'hard' als 'zacht', die voor de klant waarde toevoegen binnen de waardeketen of -keten. We verdiepen ons hier niet in de vervaardiging van 'harde' producten, want daar wordt aandacht aan besteed in talrijke boeken over Lean-productie. Toch heeft dit boek ook betrekking op dienstverlenende activiteiten in industriële ondernemingen en productiebedrijven.

De focus van dit boek ligt op

'Lean'. Het gaat er niet over, maar heeft overlappings met:

- algemeen management van dienstverleningsprocessen (zie bijvoorbeeld Johnston en Clark en Metters en Metters);
- marketing van dienstverlening (zie bijvoorbeeld Zeithaml, Bitner en Gremler);
- 'procesmanagement' (zie de talrijke publicaties over Six Sigma).

✓ Dit boek behandelt praktische instrumenten en technieken die direct kunnen worden toegepast voor het realiseren van opbrengsten op het gebied van servicekwaliteit, klanttevredenheid en productiviteit. Het biedt een set instrumenten en technieken, in het bijzonder mapping-gereedschappen die breed toepasbaar zijn, maar die tegelijk zijn ingebed in de algemenere filosofie van systemen.

We zijn allen beginners in Lean-dienstverlening

Twee bijzonder aansprekende aspecten van het Toyotasysteem zijn bescheidenheid en beschouwelikheden. 'Bescheidenheid' houdt in dat we altijd blijven openstaan voor de mogelijkheid dat we het mis (kunnen) hebben – iedereen heeft nog een lange weg te gaan op het pad van Lean. Zelfs Watanabe, de CEO van Toyota, heeft verklaard dat hij na veertig jaar bij de onderneming nog veel te leren had. Als dat klopt

voor industriële productie, geldt dat in nog hogere mate voor dienstverlening. 'Beschouwelikheden' betreft het vermogen – en de tijd – om te overwegen op welke manier we dingen beter (hadden) kunnen doen. Zonder bescheidenheid en beschouwelikheden kan een manager of adviseur een gevaar vormen voor zichzelf en/of zijn klanten.

Nassim Taleb stelt dat de menselijke ratio in relatie tot het verleden

gebukt gaat onder drie kwalen. Naar mijn mening zijn dezelfde drie kwalen van toepassing op Lean. Talebs punten zijn:

1. Een illusie van begrip – het werkelijke systeem is vaak veel ingewikkelder dan we denken;
2. Retrospectieve vertekening – ofwel hoe we veel zaken vaak alleen achteraf kunnen vaststellen en op waarde schatten. Als we een mislukking achteraf moeten verklaren, zijn we allen opeens uitgesproken oordeelkundig. Vooraf geldt dat echter veel minder. En hoewel we geloven dat we weten welke kenmerken aan succes verbonden zijn, schieten we op de lange termijn vaak mis – een punt dat Rosenzweig aandraagt. We moeten ons voornemen om te blijven leren, nadenken en bescheiden te zijn.
3. De overwaardering van feitelijke informatie, en de handicap van

autoritaire en opgeleide mensen, vooral als ze categorieën creëren. We zijn dol op feiten over de prestaties van Lean in de praktijk, zoals een reductie van de doorlooptijd of een kwaliteitsverbetering. Hoewel het een redelijke en ook goede gewoonte is dit soort feiten te verzamelen, moeten we op onze hoede blijven. Deming zei: 'De echte feiten zul je nooit kennen.' In systemen is er vaak sprake van het 'push down, pop up'-principe: los één probleem op en een ander probleem duikt op. Is je ooit opgevallen dat de *push down* ('verwerking') altijd wordt gerapporteerd, terwijl de *pop up* ('ontstaan') minder vaak wordt gemeld? In dit boek worden ook heel wat categorieën in het leven geroepen – we kunnen maar beter goede nota nemen van Taleb, en we raden jullie aan hetzelfde te doen!

Waarde en de focus op waardeestroom

De concepten waarde, waardeestroom en flow zijn de drie belangrijkste principes van Lean. Ze vormen het uitgangspunt van dit boek, dat uiteindelijk gaat over het verhogen van de waarde voor de klant door de concentratie op waardestromen – de functie-overschrijdende opeenvolging van activiteiten die de klant, zonder allerlei gedoe, de gewenste ervaring bieden waar en wanneer hij

deze verlangt. Hiervoor is vereist dat alle activiteiten elkaar opvolgen zonder dat er sprake is van verspilling.

Het concept van de end-to-end waardeestroom is van fundamenteel belang in Lean. In *Lean Thinking* (Womack en Jones) wordt dat uitgebreid omschreven met betrekking tot de industriële sector. Het concept kent echter ook talrijke toepassingen in de dienstverlening en is hoogst re-

levant voor dit boek. De betekenis van waarde binnen de dienstverlening vergt echter een uitgebreide behandeling en we gaan in een aparte paragraaf in deel 1 op p. 59 daarom dieper in op dit concept en aanverwante onderwerpen.

Vanzelfsprekend is het bieden van een probleemloze ervaring aan de klant de eerste prioriteit van elk productiebedrijf en elke dienstenorganisatie. Ondanks het feit dat dit spijtig genoeg nog maar zelden het geval is, verwachten klanten dit. Het is een 'basisfactor' (Kano) ofwel een 'doorslaggevende factor' (*qualifier*). In beheer en administratie, en in het bijzonder wat dienstverlening betreft, volstaat het niet om 'minimale service' te bieden. De 'performance' (uitvoering/prestatie) moet erop gericht zijn de klant tevredenheid te verschaffen, zo niet in verrukking te brengen. Dit boek zal proberen hier aanwijzingen voor te geven.

Russell Ackoff stelt dat effectiviteit neerkomt op de efficiëntie waarmee waarde wordt gecreëerd. We kunnen dat als volgt weergeven:

$$\text{effectiviteit} = \text{efficiëntie} * \text{waarde}$$

Anders gezegd, je moet de juiste dingen goed doen. De verkeerde dingen goed doen, is niet effectief. Op zijn beurt betekent dit ook dat we 'waarde' als begrip goed moeten kunnen duiden. Wat moet je doen voor de volgende klant? En wat voor de laatste klant?

Richt je niet op kostenbeheersing, maar op het managen van waarde. Als de waarde toeneemt, nemen de kosten af. Die boodschap geven zowel Deming, Toyota, Feigenbaum en Seddon als vele anderen.

In zijn boek *Obliquity* schrijft John Kay over het doorvoeren van verbeteringen met behulp van 'indirecte' methoden. Als je je richt op de doorlooptijd, zal ook de dienstverlening verbeteren. Als je je richt op het terugbrengen van het aantal fouten, zal ook de klanttevredenheid toenemen. Als je je richt op flow, zullen ook de kosten dalen. Ironisch genoeg zullen echter de kosten hoogstwaarschijnlijk stijgen als je je op kostenreductie richt! Hoe komt dat? Omdat een focus op kosten vaak leidt tot een verslechtering van de dienstverlening en dat werkt averechts op de vraag, die in toenemende mate zal verdampen. Het remmenfiasco van Toyota is hierbij het klassieke voorbeeld. Toyota had zijn hoofdontwerpers expliciet opgedragen de kosten terug te brengen. En dat deden ze. Zoals staat beschreven in *Fortune*, ontwierpen ze componenten die in verschillende modellen konden worden gebruikt en waarvan de productie kon worden uitbesteed. Volgens *The Times* riep Toyota America vervolgens nog meer problemen over zichzelf af door de klanten niet te informeren en terugroepacties uit te stellen. (Verwijzing: Dearbail Jordan, 'Fined for not being speedy enough', *The Times* (22 december 2010), p. 47.)

Literatuuroverzicht

Over Lean-dienstverlening en de toolbox

Ackoff, R. *The Art of Problem Solving* (Wiley, 1978)

Brown, T. *Change by Design* (Harper, 2009)

Liker, J. *The Toyota Way* (McGraw-Hill, 2004). In het Nederlands verschenen: *De Toyota way* (Lean Management Instituut, 2016). Liker draagt een van zijn Toyota-beginselen op aan *hansei* (geregeld fundamenteel nadenken).

Mann, D. *Hands-on Systematic Innovation* (IFR, 2004)

Taleb, N.N. *The Black Swan* (Penguin Allen Lane, 2007). In het Nederlands verschenen: *De zwarte zwaan – De impact van het hoogst onwaarschijnlijke* (Nieuwezijds B.V., 2012)