

Eliyahu Goldratt:

# ‘Natuurlijk wil ik de wereld veranderen. Waarom niet?’

Als een ‘angry young man’ loopt Eli Goldratt op zijn eigen conferenties rond om de boel op te schudden. Hij heeft haast, omdat hij gigantische mogelijkheden ziet om de wereld te verbeteren, en nog onvoldoende vooruitgang. Onlangs verscheen *De keuze*, en de komende jaren staan er nog meer titels op stapel. ‘Er is zoveel ruimte voor verbetering, dus waarom maken we daar geen gebruik van?’

- DOOR BEN KUIKEN

- FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN



Wanneer Eliyahu (kortweg: Eli) Goldratt binnenkomt, gaat er een lichte siddering door de zaal. Het is nauwelijks merkbaar, en er draaien ook geen hoofden richting de deur, maar toch is zijn aanwezigheid onmiddellijk voelbaar. De Israëlische businessgoeroe, een keppeltje op zijn hoofd, kijkt even om zich heen, loopt naar voren, schudt een paar handen en neemt voorin de zaal plaats. Hij wordt deze donderdagochtend geïntroduceerd door Patrick Hoefsmit, het Nederlandse bestuurslid van TOCICO, de internationale organisatie van TOC-consultants en organisator van de conferentie in Amsterdam.

Niet dat Goldratt bij het aanwezige publiek veel introductie behoeft. De zaal is vrijwel geheel gevuld met TOC-deskundigen en Goldratt-aanhangers, zo'n tweehonderd mannen en vrouwen uit heel Europa die al zijn boeken hebben gelezen, die de trainingen hebben gevolgd en bij wie Goldratts woorden erin lijken te gaan als Gods woord in een ouderling. Dat hij ze in zijn speech stevig aanpakt, wordt dan ook met een vrolijk gelach verwelkomd. En dat zijn lezing deze ochtend voor maar liefst drie uur geprogrammeerd staat, lijkt ook door niemand als een bezwaar te worden ervaren. Gelukkig heeft de meester zelf tussendoor twee keer behoefte aan een rookpauze, waardoor ook het publiek de kans krijgt om zijn verslaving aan koffie of andere genotsmiddelen te bevredigen.

## Cijfers

In zijn verhaal, maar ook in zijn vele interrupties tijdens een van de andere lezingen, lijkt Goldratt ontevreden over de vorderingen die hij en zijn leerlingen maken. Deze onvrede komt tot een heuse uitbarsting wanneer een van zijn beste leerlingen, Alex Knight, met hem in discussie wil gaan over het nut en de noodzaak van het meten van resultaten. Op een al dan niet gespeelde verontwaardigde toon veegt hij de vloer aan met alle managementmethodes die alles maar willen meten: 'Mensen gebruiken cijfers als een substituut voor nadelen. Ze vergeten alles wat ze hebben geleerd en wat het eigenlijke doel is van hun activiteiten. Meten leidt tot de meest vreselijke vertekeningen en verandert mensen in ordinaire dieven. Als ze bijvoorbeeld een budget hebben dat volgend jaar gekort wordt als ze het niet opmaken, gaan ze een willekeurige bestemming voor het overschot zoeken. Wat ben je dan anders dan een ordinaire dief? Ik haat meten. Op grond van cijfers worden mensen ontslagen. Heeft u ooit samengewoond met iemand die ontslagen is? Ze verliezen hun gevoel voor eigenwaarde, ze voelen zich mislukt in het leven. En dat allemaal voor een of ander onzinnig cijfer.'

## Ongeduld

De volgende dag, wanneer Goldratt na veel vijven en zessen eindelijk bereid is om een interview te geven, vraag ik hem direct naar de herkomst van deze boosheid. 'Ik weet niet of boosheid het juiste woord is.' Teleurstelling dan? 'Zelfs dat niet. Laat ik het zo zeggen: als u er enigszins van overtuigd zou zijn dat er oplossingen

zijn die werken en dat deze oplossingen problemen aanpakken die echte pijn bij mensen veroorzaken, zou u dan ook niet een beetje ongeduldig zijn? Zou u dan ook niet willen dat het sneller ging? Dit ongeduld wordt door anderen misschien ervaren als boosheid, maar dat is het niet, het is bezorgdheid en ongeduld. Aan de andere kant: als ik zie wat we bereikt hebben en me realiseer hoeveel tijd elke paradigmashift in de geschiedenis nodig heeft gehad, dan ben ik tegelijkertijd verbaasd over hoe snel het eigenlijk gaat. Ik heb het concept van de *critical chain* voor het eerst beschreven in 1997, dus nog maar twaalf jaar geleden (*The critical chain* is in het Nederlands vertaald als *De zwakste schakel*, BK). En het is op grote schaal geaccepteerd. Dat is ongeëvenaard in de geschiedenis. Dus ik zou ontzettend blij moeten zijn, en dat ben ik ook.' Maar het gaat u niet snel genoeg? 'Nee, want ik zie mensen node-loos lijden. En dan heb ik het niet over geld, maar over echt lijden: mensen die worden ontslagen omdat hun bedrijf verlies maakt. Of, als je naar de gezondheidszorg kijkt: mensen die sterven omdat ze niet op tijd de zorg krijgen die ze nodig hebben. Daar heb ik het over! En het is absoluut nergens voor nodig. U hoort welke geweldige resultaten we boeken met TOC; in het bedrijfsleven, in de zorg, bij projectmanagement. En dit is slechts een van de zeven conferenties die we dit jaar houden. Overal zult u hetzelfde horen; andere verhalen, andere bedrijven, maar dezelfde ongelooflijke resultaten. Dus vindt u het gek dat ik een klein beetje ongeduldig ben?'

## Echte behoefte

In zijn lezing een dag eerder vertelde Goldratt het verhaal van Hitachi Tool Engineering, de Japanse fabrikant van gereedschappen als boren en zagen. Net als veel andere bedrijven had ook Hitachi geprobeerd om het door autofabrikant Toyota ontwikkelde Lean productiesysteem in te voeren, maar met matig succes. Wat Hitachi onderscheidt van Toyota, aldus Goldratt, is de enorme variatie aan producten en de snelle wisseling daarvan. In de hoogst competitieve markt van gereedschappen wordt van de fabrikanten verwacht dat zij elk half jaar met een nieuwe serie producten op de markt komen. In dergelijke markten is de uitdaging niet zozeer om zo efficiënt mogelijk te produceren, stelt Goldratt, maar om ervoor te zorgen dat de juiste producten op het juiste moment in de bouwmarkten liggen. 'De bottleneck (constraint) ligt in de markt', zo vat Goldratt samen. 'Waar het dan om gaat,' vervolgt hij, 'is de echte behoefte van de klant te identificeren. De klanten van Hitachi zijn de distributeurs, de gereedschappenwinkels en bouwmarkten. Waar ligt hun echte behoefte? 'Als u weet dat negentig procent van het geld van een distributeur in de voorraden zit, dan is dat niet heel moeilijk te raden. Als je die voorraden terug kunt brengen als fabrikant, creëer je voor jezelf een fantastisch concurrentievoordeel. Door de leveringstijden te verkorten, wist Hitachi de inventaris bij de distributeurs terug te brengen. Daardoor gingen zij meer producten bestellen bij Hitachi en steeg de omzet met twintig procent.'

Maar de echte winst ligt volgens Goldratt ergens anders. Als je sneller kunt inspelen op de vraag, dan zijn producten minder vaak uitverkocht. Bovendien hoeven er dan minder producten te worden >>

## 'METEN LEIDT TOT DE MEEST VRESELIJKE VERTEKENINGEN.'

### Theory of Constraints

Eliyahu Goldratt (Israel, 1948) is van huis uit natuurkundige en past de principes van het wetenschappelijke denken toe op de wereld van het management. Hij werd in één klap beroemd door zijn boek *The Goal (Het doel)* uit 1984. In deze 'businessroman' voert Goldratt een fabrieksdirecteur op (Alex Rogo) die problemen heeft met de productie en in zijn huwelijk. Dankzij de hulp van de consultant Jonah

(het alter ego van Goldratt) vindt hij een manier om de bottlenecks te verwijderen en van de fabriek een geoliede machine te maken en en passant zijn huwelijk te redden. Volgens de Theory of Constraints die Goldratt in dit boek voor het eerst ontvouwt, moet het productieproces volledig worden ingericht op de zwakste schakel, de bottleneck. Door deze bottleneck of constraint zo efficiënt

mogelijk in te zetten en te versterken, verbetert het hele productieproces. In de jaren daarna past Goldratt zijn theorie ook toe op andere bedrijfstakken en activiteiten, zoals de marketing, logistiek en projectmanagement. Aan het begin van deze eeuw lanceert Goldratt het Viable Vision-initiatief, dat er kort gezegd op neerkomt dat bedrijven hun winst binnen vier jaar

kunnen optrekken tot het niveau van de omzet in het beginjaar. Rond TOC bestaat een wereldwijde organisatie, TOCICO, die bijeenkomsten organiseert en TOC-consultants traint en certificeert. Goldratts laatste boek, *De keuze (The Choice)* wijkt af van al zijn andere boeken, in de zin dat Goldratt hierin zijn levensfilosofie beschrijft in de vorm van een tweegesprek met zijn dochter Efrat.



**Eliyahu Goldratt: 'We zijn lang niet ambitieus genoeg. Dat is het grootste obstakel voor prestaties: dat we onze doelen te laag stellen.'**



afgeprijsd als er een nieuwe serie op de markt komt. 'Terwijl de prijzen van grondstoffen veel sneller stegen dan de prijs van gereedschappen, steeg de winst van Hitachi Tool in de periode tussen 2002 en 2007 van 1,1 miljard yen naar 5,3 miljard, bijna een vervienvoudiging. Het rendement van het bedrijf steeg van 7,2 procent naar 21,9 in 2007, het hoogste ooit in dit type industrie.'

Een prachtig voorbeeld, zeg ik een dag later tegen Goldratt, maar een positieve uitzondering. Waarom zien we dergelijke bedrijven zo weinig? Is het zo moeilijk?

'Nee, het is niet moeilijk. In de afgelopen dertig jaar heb ik steeds weer ervaren hoe verschrikkelijk eenvoudig het eigenlijk is. Elke keer als ik de vraag stelde en het antwoord vond, was het een open deur. De oplossing lag zó voor de hand.'

## Patronen

Maar waarom grijpen we deze kansen dan niet? Stoppen mensen met denken als ze een bedrijf binnenstappen? 'Nee, ze stoppen niet met denken, maar volgen gewoon patronen. Dat hebben we zo geleerd, dat zit in onze hele maatschappij. Kijk, ik

voel me een leerling van Socrates, de Griekse filosoof die bekend werd door zijn niet-aflatende nieuwsgierigheid en manier van vragen stellen. Je zou kunnen zeggen dat mijn werk doortrokken is van zijn denken, in de zin dat ik net als Socrates probeer vragen te blijven stellen en niet stop totdat ik het begrijp en de oplossing heb gevonden. Het feit dat we het antwoord niet weten, betekent niet dat we geen vragen moeten stellen en net zo lang moeten blijven zoeken totdat we meer helderheid hebben. Socrates probeerde mensen met andere woorden te leren om helder te denken. Nu had Socrates een leerling, Plato, en die had weer een leerling, Aristoteles, die dit allemaal niet zo goed begreep. Dat was een echte systeembouwer. Hij categoriseerde en vond dat de wereld zo en zo in elkaar zat en nam niet eens de moeite om goed naar de werkelijkheid te kijken of zich af te vragen of het allemaal wel waar was. Als je nu kijkt naar ons onderwijssysteem, hoe is dat opgezet: op de manier van Socrates, of meer volgens die van Aristoteles?' Van Aristoteles? 'Precies. Dus als ons onderwijssysteem en onze maatschappij zo in elkaar zitten, waarom zijn we dan verbaasd dat mensen patronen volgen en niet meer zelf nadenken?'

In uw laatste boek, *De keuze*, geeft u nog een reden waarom mensen niet helder nadenken: we leggen onszelf teveel beperkingen op. 'Ja, we zijn lang niet ambitieus genoeg. Dat is het grootste obstakel voor prestaties: dat we onze doelen te laag stellen. De mogelijkheden zijn namelijk enorm. En als je dat eenmaal inziet, dan begrijp je niet dat we nog accepteren dat mensen lijden. Je ziet dat het anders kan, dus waarom doen we er niks aan? Waarom moeten er nog meer mensen beschadigd raken? U begrijpt waarom ik zo ongeduldig ben.'

## 'WE BOEKEN GEWELDIGE RESULTATEN MET TOC.'

Ja, maar u wilt de wereld verbeteren... 'Natuurlijk. En? Waarom niet. Is het een goede wereld, dan? Mijn ware ambitie is zelfs nog groter dan dat. Ik wil mensen leren hoe ze de wereld kunnen verbeteren. Want is er zo veel dat veranderd moet worden, dat is teveel voor één mens. Dus ik wil mensen leren om dat na te streven: ja, je kunt verschil maken! Op een geweldige manier. Het is aan jou. En ik wil ze leren hoe ze dat moeten doen, want anders vechten ze alleen maar tegen windmolens. Kijk om je heen, kijk naar al deze presentaties. Deze mensen hebben verschil gemaakt, op een veel grotere schaal dan ze ooit voor mogelijk hadden gehouden. De wereld is zo vol goede intenties, dat ze zuur geworden zijn. Er is zoveel ruimte voor verbetering, waarom zouden we het niet doen? En als je naar de oplossingen kijkt, dan is het gewoon gezond verstand. Het ligt hier, op tafel. Dus leer het te herkennen, leer hoe je het doet, in plaats van anderen de schuld te geven. Het is nog zelfs erger dan dat: als je iemand gevonden hebt die je de schuld kunt geven, wordt dat tegenwoordig al ervaren alsof je het antwoord hebt gevonden. Maar dat is geen antwoord. Een antwoord betekent dat je het probleem oplost.'

## Voor de hand?

Uw laatste boek, *De keuze*, wijkt af van al uw andere boeken. Is het een soort van testament? 'Nee, ik zou het eerder een levensfilosofie willen noemen. Ik probeer daarin uit te leggen hoe ik denk. Het grappige is: ik had mijn dochter Efrat gevraagd om mij te helpen. En zij zei de hele tijd tegen mij: "Vader, het is veel moeilijker om te begrijpen dan je zegt. Laat mij

### HET DOEL

**Eliyahu Goldratt**

Spectrum / 2009 / paperback / 392 blz.

€ 27,50

In een spannend detectiveverhaal vecht Alex Rogo voor het behoud van zijn bedrijf. Het verhaal verklaart de basisprincipes van de Theory of Constraints, die door Eliyahu Goldratt werd ontwikkeld.



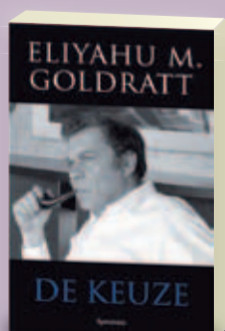
### DE KEUZE

**Eliyahu Goldratt**

Spectrum / 2009 / paperback / 144 blz.

€ 22,50

Eliyahu Goldratt is een fenomeen. Zijn Theory of Constraints (TOC) wordt tegenwoordig op vrijwel elke businessopleiding gedoceerd. Duizenden bedrijven en overheidsinstellingen over de hele wereld passen de theorie toe.



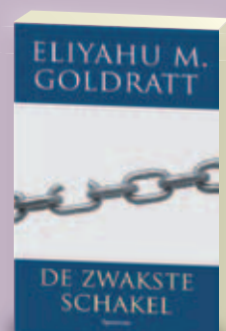
### DE ZWAKSTE SCHAKEL

**Eliyahu Goldratt**

Spectrum / 2009 / paperback / 232 blz.

€ 22,50

Deze inspirerende businessroman laat zien hoe u projecten in veel minder tijd kunt afronden, binnen het budget en zonder concessies te doen aan kwaliteit of functionaliteit.



## 'DE WERELD IS ZO VOL GOEDE INTENTIES, DAT ZE ZUUR GEWORDEN ZIJN.'

eens kijken of ik het goed begrijp." En dan maakte ze van die schema's en dan begreep ze het. En toen het boek uitkwam, vroeg ik een paar vrienden om het goed te lezen en te zeggen wat ze vonden. Zij maakten allemaal aantekeningen in de kantlijn, maar toen ik die las, stond tot mijn stomme verbazing de essentie er niet in. Wat is er gebeurd, dacht ik. En ik liet het zien aan Efrat en zij zei: "Dat zei ik je toch." Dus wat Efrat voorstelde, was: ga nog een keer door die schema's, ga door de aantekeningen, poets ze een beetje op en zet ze naast de hoofdstukken, als een soort appendix. Dus als mensen dan het eerste hoofdstuk lezen, kijken ze vervolgens naar het schema en de aantekeningen, zodat ze de essentie begrijpen en door kunnen naar het volgende hoofdstuk. Dus binnenkort komt er een nieuwe, geannoteerde versie uit van het boek. "Vader," zei Efrat, "je hebt een grote fout begaan. Jij denkt in bomen, ik denk in lijsten. De meeste mensen zijn zoals ik, niet zoals jij. Zo lang je lineair denkt, is het bijna onmogelijk om te begrijpen wat er staat. Dus geef ze een lijst, zodat ze de essentie eruit kunnen halen." Dus dat gaan we nu doen.'

En er komt ook nog een boek voor de retail. 'Ja, dat verschijnt binnenkort in de VS. Dat is een deel in een lange serie, het is voor retail wat *Het doel* voor productieomgevingen was. Maar er is geen Jonah,

met andere woorden: mensen leren rechtstreeks uit de praktijk. Kijk naar wanneer je het beste presteert en leer daarvan. En wanneer presteer je het beste? Als er een noodgeval is. Bijvoorbeeld als je te laat bent met een order, of als er een waterleiding breekt in het magazijn. Wat doen we dan? Dan zetten we alle regels even opzij en lossen we het probleem op. Maar waarom ga je daarna dan weer terug naar de oude regels? Als de nieuwe regels zelfs dit probleem konden oplossen, waarom zouden ze dan niet ook beter werken in de normale situatie? De titel van het boek is: *Isn't it obvious?* En als het goed wordt ontvangen, volgen er meer delen, voor specifieke sectoren. Het tweede deel zal gaan heten: *Isn't it obvious too?*'

**Eliyahu Goldratt: 'Elke keer als ik de vraag stelde en het antwoord vond, was het een open deur.'**



# Klanten hebben de regie in handen

**Klanten laten zich niet langer in de luren leggen door slimme marketingcampagnes. Als de ervaringen van klanten niet stroken met de gecreëerde verwachtingen, haken ze massaal af. Beleving en verbondenheid met een merk worden steeds sterker bepaald door wat andere klanten over een bedrijf zeggen, bijvoorbeeld op feestjes of internet. De traditionele marketing is in de huidige '2.0 maatschappij' niet meer effectief.**

Alles wordt anders. Het concurrentiespeelveld schuift op in de richting van voorkeuren, commitment en de loyaliteit van klanten. Daar aandacht aan besteden zorgt er niet alleen voor dat klanten klant blijven, maar ook dat ze meer bij een bedrijf besteden, en het actief aanbevelen. Customer advocacy is daarbij pure noodzaak.

Bij customer advocacy is de klant de initiator en drijvende kracht.

**Een klant motiveer je door emoties.** Je kunt hem geen geld betalen om ambassadeur van jouw bedrijf te worden, maar je kunt hem wel een goed gevoel over zichzelf geven. En dat goede gevoel uit een klant weer in hoe hij over jouw organisatie praat.

De bouwstenen voor een goede reputatie beginnen met de intentie en integriteit van de organisatie,

gevolgd door **consistentie en continuïteit tussen wie je bent, wie je zegt dat je bent en wie 'men' zegt dat je bent.** Persoonlijke interacties zijn daarvan de drager. Let op: iedere interactie telt. Of dit nu een (massa-) marketinguiting is, een website, of contact via e-mail, telefoon of aan de balie. Die persoonlijke interacties zijn een belangrijke drijfveer voor emotionele betrokkenheid en emotionele verbinding, maar hebben ook een hoog afbreukrisico.

De traditionele marketing is in de huidige '2.0 maatschappij' niet meer effectief. De nieuwe marketing sleutelbegrippen zijn interactie, dialoog, betekenis (zingeving) en emotionele betrokkenheid. Percepties van mensen (klanten en medewerkers) zijn sturend voor reputaties. Door sociale netwerken heeft de klassieke mond-tot-mond

reclame tegenwoordig een reikwijdte die onvergelijkbaar is met die van de traditionele marketingmiddelen.

Mensen vertrouwen andere mensen (familie, vrienden, online en offline) meer dan traditionele marketingcommunicatie. Het gevoel dat de klant overhoudt aan het contact met een organisatie is bepalend voor wat hij ervan 'vindt' en wat hij erover 'zegt'. En dat gevoel bepaalt in toenemende mate het succes van jouw bedrijf.

**Welk gevoel houden jouw klanten over aan het contact met je bedrijf?**



100 blz.  
€ 19,95