



Freek Hermkens

Freek Hermkens heeft jarenlange ervaring in het verbeteren en optimaliseren van bedrijfsprocessen bij financiële dienstverleners en is als managing consultant verbonden aan O&I.

DE OPERATIONEEL MANAGER: EEN BELANGRIJKE SCHAKEL

Het zijn turbulente tijden in de markt van de financiële dienstverleners. De kredietcrisis zorgt voor een nog grotere druk op organisaties en nog meer focus op kostenreductie. Het vasthouden van klanten (klantretentie) was belangrijk en wordt nog belangrijker. Klanten hebben een steeds specifiekere en een evoluerende behoefte. Zorgen dat een klant krijgt wat hij nodig heeft, op het juiste moment en zonder fouten, staat hoger op de agenda dan ooit.

tekst: Freek Hermkens | beeld: Shutterstock

Om beter aan deze veranderende marktomstandigheden te voldoen, gebruiken organisaties de Lean-methodiek¹. Doel van het gebruik van deze methodiek is het leveren van kwalitatief betere producten, meer klanttevredenheid en bijbehorend zakelijk succes. In de praktijk - binnen zowel industriële als administratieve omgevingen - blijkt echter dat de resultaten van een Lean-traject vaak geen stand houden en vervalt de organisatie weer in de oude werkwijze. Dit komt omdat organisaties bij de Lean-methodiek vaak focussen op hulpmiddelen en andere tools (harde kant) en de verandering onvoldoende is geborgd in het gedrag/gedragenheid (zachte kant) binnen de organisatie.

Hoe zorg je er nu voor dat de veranderingen wel duurzaam verankerd worden binnen een organisatie? Het

antwoord is even simpel als complex: door ook aandacht voor de zachte kant van het optimalisatieproces te realiseren. Dit kan door de Lean-methode aan te vullen tot de 'Excellent Presteren'-aanpak. De juiste invulling van de rol van de operationeel manager is daarbij cruciaal.

Belang van operationeel management

Wil een organisatie dus duurzame successen boeken, dan dient zij aandacht te schenken aan operationeel management. Vaak zoeken organisaties echter de oplossing in *quick wins* en het inzetten van hulpmiddelen/tools, zoals het beschrijven van processen en het inrichten van operationele besturing. Echter, dit blijft slechts het gereedschap waarmee de operationeel manager operationele problemen signaleert, identificeert

en tenslotte elimineert. Hulpmiddelen zijn niet meer dan hulpmiddelen en als de operationeel manager er geen gepast gebruik van weet te maken, blijft resultaat achterwege. Een mindere coureur met een goede raceauto zal nooit een grand prix winnen en een redelijke toptennisser met een duur tenn racket in de hand levert per definitie ook geen grandslamtitel op. Let wel, zonder goed gereedschap kan het management de benodigde doorbraak niet bereiken, daar is meer voor nodig!

Het vraagt om een operationeel manager met de volgende kenmerken: De operationeel manager denkt niet in hokjes en losse onderdelen, maar in de gehele operatie. Inzicht in de complete operatie krijgt de operationeel manager door te denken in processen. Door het gehele proces te beschouwen, is hij beter in staat de procesgang te bewaken en te weten wie wat doet, hoe groot de voorraden zijn en of het werk op tijd afkomt.



Figuur 1: Kenmerken Operationeel Management

Hierbij is leren van stuurinformatie en proactief handelen zeer belangrijk. Een grote valkuil is dat een operationeel manager gaat 'micromanagen'. Operationeel managers dienen te sturen op de hoofdlijnen en slechts als het nodig is in te zoomen op bepaalde details en detailinformatie. Naast eerder genoemde punten is het van groot belang dat de operationeel manager ervoor zorgt dat medewerkers voldoende verantwoordelijkheid krijgen om zaken zelf op te pakken en een bijdrage te leveren. Dit laatste punt vergroot de binding van het personeel met de doelstellingen van de organisatie en daarmee het bijdragen aan continue verbeteringen binnen de organisatie.

Het bereiken van een blijvende doorbraak in prestatieniveau binnen de organisatie vraagt om een operationeel manager die interesse toont in hoe medewerkers taken

uitvoeren (bijvoorbeeld door middel van een Morning call) en hoe de operatie verloopt (Management by Walking Around).

Dagelijkse aansturing van de processen

Belangrijk bij het aansturen is dat men dit doet door "Management by Walking Around" en niet alleen vanuit een kantoor zijn/haar afdeling aanstuurt. Hiervoor maakt de operationeel manager bijvoorbeeld gebruik van een zogenaamde Morning call; 's ochtends (met een kop koffie in de hand) langs de afdelingen lopen en kort bespreken wat er leeft en welke aandachtspunten er zijn voor de komende dag/week. De manager kan dan waar nodig direct acties uitzetten. Daarnaast is het van belang interesse en betrokkenheid te tonen in de medewerkers en in wat er leeft en speelt op de werkvloer. Zo zorg je ervoor dat de afdeling gedisciplineerd werkt en tegelijkertijd dat de sfeer goed blijft.

Je kunt de rol van de operationeel manager vergelijken met die van een trainer/coach van een sportteam die tijdens de training en de wedstrijd volledige aandacht heeft voor het spel van zijn team. Een trainer/coach begrijpt dat discipline een belangrijke voorwaarde is voor het behalen van resultaat. De truc voor de operationeel manager is om zowel gedisciplineerd te werken als tegelijkertijd de sfeer goed te houden. Het verhogen van de prestaties binnen een organisatie vereist, tenslotte, aandacht voor de medewerkers in de lijn. Zij zijn de sleutel tot blijvende verbeteringen. Hiervoor is het allereerst nodig precies te weten welke medewerkers over welke kennis en vaardigheden beschikken.

Motiveren van medewerkers

Als manager is het goed om in te zien dat je ervoor moet zorgen dat het werken ook als leuk wordt ervaren. Bijvoorbeeld door het geven van schouderklopjes en complimenten als uiting van waardering en te zorgen voor een goede sfeer op de afdeling. Daarnaast kun je medewerkers motiveren door het visualiseren van de te behalen doelstellingen. Bijvoorbeeld door legoblokken te gebruiken als symbool voor elke behaalde doelstelling. De afdeling moet dan bijvoorbeeld aan de hand van verdiende legoblokken een huis bouwen binnen een bepaalde periode. Hoe meer doelstellingen men met elkaar behaalt, hoe verder het huis wordt afgerond. Met behulp van deze visualisatie gaan doelstellingen meer leven, dit zorgt voor een grotere betrokkenheid van de medewerkers.

Daarnaast is het belangrijk dat de operationeel manager via coaching en het motiveren van de medewerkers zorgt dat zij aandacht besteden aan: hun persoonlijke efficiency, streven naar first time right en daarmee herwerk voorkomen en ideeën aandragen om de productiviteit van de gehele afdeling te verhogen. Het motiveren van de medewerkers door de operationeel manager om dit gedrag en daarmee blijvende procesverbeteringen te bereiken, is van groot belang.

Dit kan door medewerkers:

- te informeren over de te behalen doelen en ieders rol daarin;
- persoonlijk te betrekken en te stimuleren om ideeën aan te dragen om de productiviteit van de gehele afdeling te verhogen;
- succes te laten ervaren bij het behalen van doelen: erken behaalde successen door het geven van complimenten in het bijzijn van collega's;
- de ruimte te geven zichzelf te verbeteren door het maken van fouten te accepteren.

Dit alles vraagt om een aangepaste view op de Lean-methodiek te weten: de 'Excellent Presteren'-aanpak. Binnen de 'Excellent Presteren'-aanpak krijgt operationeel management een prominente plek met aandacht voor het duurzaam verankeren van de verbeteringen en de geoptimaliseerde werkwijze.

Een andere view op de Lean-methodiek: De 'Excellent Presteren'-aanpak

De 'Excellent Presteren'-aanpak is gebaseerd op de Lean-methodiek en zorgt voor meetbaar betere prestaties. Beter in termen van: kortere doorlooptijden, minder fouten, verhoogde kwaliteit en minder verspilling van energie en grondstoffen. De aanpak focust zich nadrukkelijk op het uitvoeren van de processen en om

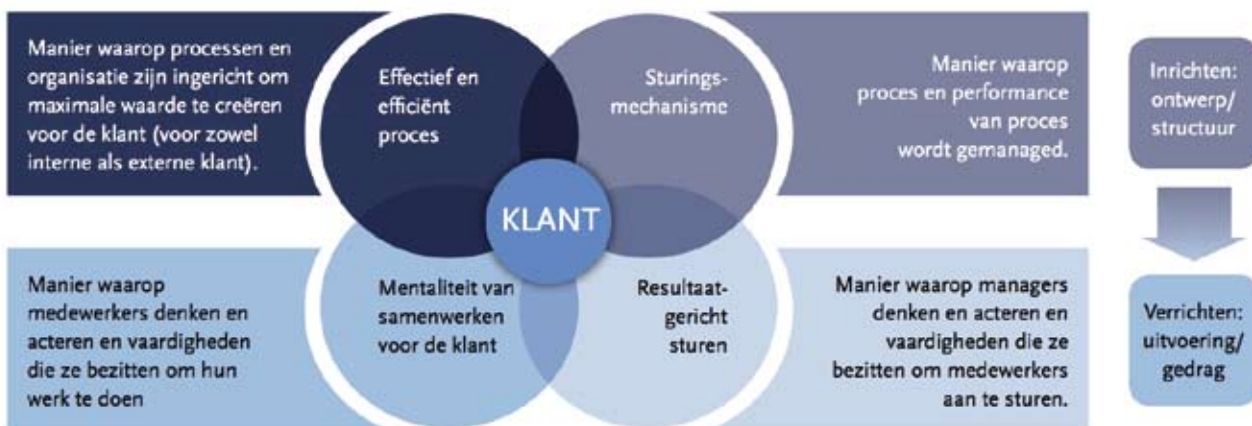
vanuit deze uitvoering te gaan verbeteren. Dit is namelijk de plek binnen de organisatie waar het geld wordt verdiend. Belangrijk is dat er in de aanpak veel aandacht is voor de benodigde houding bij en vaardigheden van het management om te sturen op de 'operatie'. Naast de 'harde' kant wordt met name ook de 'zachte' kant van procesoptimalisatie belicht. Niet alleen een optimaal proces met de juiste sturingsmiddelen is van belang, ook het (veranderen van) gedrag van zowel medewerkers als operationeel managers krijgt de aandacht die het verdient. Om dit te bereiken is een integrale aanpak noodzakelijk (zie figuur 2).

In deze integrale benadering staat de klant centraal en focussen we ons op de volgende vier gebieden:

- Verwijder de oorzaken voor fouten systematisch en structureel uit processen en benut elke kans op het tegengaan van verspilling (effectief en efficiënt proces).
- Monitor het effect van ingrepen op de procesgang en stel vast of de maatregelen daadwerkelijk effect sorteren (sturingsmechanisme).
- Zorg voor continue aandacht voor operationeel management gericht op prestatie, capaciteits- en verbetermanagement met de operationeel manager als spin in het web (resultaatgericht sturen).
- Het verhogen van de prestaties vereist aandacht voor de medewerkers in de lijn. Zorgen voor de juiste kennis, vaardigheden en motivatie om verbeteringen door te voeren. Zij zijn de sleutel tot blijvende verbeteringen (een mentaliteit waarin wordt samengewerkt voor de klant).

De zachte kant: veranderen is noodzakelijk, maar zeker niet gemakkelijk

Het daadwerkelijk laten slagen van Excellent Presteren-trajecten – en vertonen van de genoemde eigenschappen - hangt nauw samen met een gedragsver-



Figuur 2: Excellent Presteren: een integrale benadering



andering van de operationeel managers. En dit is veelal een lastig aspect. Het realiseren van die gedragsverandering krijgt daarom binnen de Excellent Presteren-aanpak speciale aandacht middels het:

Vertonen van voorbeeldgedrag door de adviseur: laat de operationeel manager zien dat het werkt om aanwezig te zijn op de werkvloer, knelpunten te signaleren en medewerkers aan te spreken.

Begeleiden van de operationeel manager. Loop als adviseur een paar dagen met de operationeel manager mee en geef hem direct feedback op zijn gedrag. Hoeveel tijd is hij bezig met direct leidinggeven? Of zit hij voornamelijk achter de computer? Wat is het belang van direct leidinggeven, hoe kun je dit doen?

Geven van hulp met sturen op de processen. Leer de operationeel manager hoe hij cijfers/rapportages moet lezen en bereid met hem vragen voor die hij kan stellen aan zijn medewerkers. Help hem daarnaast om zich bij het hogere management te verantwoorden over de gang van zaken en welke acties worden uitgezet ter verbetering.

Noten

¹ Managementfilosofie die erop gericht is om verspillingen, zaken die geen toegevoegde waarde leveren, te elimineren uit processen. Hierdoor gaat de productiekwaliteit omhoog en gaan de productiekosten omlaag.

Ondersteuning, coaching en duidelijkheid bieden, zijn dus belangrijke ingrediënten.

Zoals aangegeven is het belangrijk dat de operationeel manager wordt begeleid. Door als adviseur het gedrag voor te doen en direct het effect van een mogelijke gedragsverandering zichtbaar te maken, bevordert de adviseur een gedragsverandering bij de betreffende operationeel manager.

Tot slot

Kortom, willen organisaties zorgen voor een verankering van de resultaten van het uitgevoerde optimalisatietraject, dan moet naast de 'harde' kant met name ook de 'zachte' kant van procesoptimalisatie worden belicht. Aandacht voor de invulling van operationeel management is hierbij van groot belang. Binnen veel Lean-trajecten is dit onvoldoende aanwezig. De meeste trajecten worden vrij instrumenteel ingevuld.

De Excellent Presteren-aanpak kenmerkt zich door een integrale aanpak met aandacht voor processen, operationeel sturen en bijpassend gedrag van medewerkers en operationeel managers. Dit zorgt voor bewustwording bij medewerkers en management, zodat de organisatie zelfstandig continu aantoonbare verbeteringen kan realiseren. «