

Connect & Transform Human Capital Insight Series - N° 4



Drie Operational Excellence Accupunctuurpunten (*)

(*) Verscheen in het Kluwer P&O Praktijkblad.
N° 11, December 2013.



More information:
jan@connecttransform.be
+ 32 478 31 24 24

More Connect & Transform Human Capital Insights on
www.connecttransform.be

Drie operational excellence accupunctuurpunten

Jan De Visch

Er zijn weinig bedrijven die geen operational excellence of ‘lean’ programma lopende hebben. De verwachtingen hierrond zijn torenhoog. De invoering van lean-management principes moet leiden tot een meer horizontale organisatie, empowerment van medewerkers op de werkvloer, inspirerende coaching, assertieve teams en uiteindelijk tevreden klanten. Toch lijkt het moeilijk om duurzame performantieverbeteringen te realiseren en het lijkt alsof de gestructureerde, objectiverende en planmatige verbeteringsaanpak slechts leidt tot kleine optimalisaties en demotivering van goede medewerkers. De kernvraag is: ‘hoe kun je dit voorkomen?’. We bespreken drie accupunctuurpunten waarlangs er een positieve verbeteringspiraal op gang kan worden gebracht.

Drukpunten in een organisatie.

Accupunctuurpunten zijn punten op het lichaam die verbonden zijn door meridianen. Door het aanprikken van deze punten is het mogelijk om de energie, die zich bevindt in deze meridianen, te beïnvloeden en te harmoniseren. Deze punten kun je opvatten als drukgevoelige plekken, ook wel ‘trigger points’ genoemd. Het blijkt dat deze punten heel specifieke eigenschappen bezitten, zoals de verhoogde concentratie van enzymen en neurotransmitters. Druk op deze punten leidt tot een geheel van reacties in het centrale zenuwstelsel, zoals pijnreductie, ontspanning, verhoogde gevoeligheid, en dergelijke meer. Ook een organisatie heeft dergelijke drukpunten. Deze hebben te maken met de wijze waarop de autonomie in rollen doordacht is, met de mate waarin medewerkers de complexiteit van hun rol aankunnen, en met de mate waarin feedbackmechanismen verbonden zijn en hen toelaten om hun autonomie ook daadwerkelijk op te nemen. Wanneer één van deze drie dimensies bij operationeel excellentieprojecten over het hoofd wordt gezien, krijg je vaak resultaten die niet aan de verwachtingen voldoen.

Laat mij het voorbeeld geven van Op Ex (*). Van bij de start van hun Lean project stelden ze de klant centraal. Via gerichte workshops wisselden medewerkers op verschillende niveaus ideeën uit rond datgene wat klanten nu echt belangrijk vonden. Om de waarde voor de klant te onderscheiden van verspillingen tekenden men waardestromen uit. Dit zijn sequentiële overzichten van alle activiteiten, van klantenvraag tot en met levering en nazorg, waar men de vraag stelde naar de mate waarin de activiteit

waarde toevoegt voor de klant. Het basisidee was om alle niet toegevoegde waarde activiteiten te minimaliseren, om vervolgens 'flow' te creëren. Dit is het achter elkaar zetten van alle toegevoegde waarde stappen in een keten, waarbij de keten enkel in gang wordt gezet als er een vraag van de klant is, zodanig dat de verkoops-, aankoop-, maak- en distributieactiviteiten beter op elkaar inhaken. Tijdens dit proces werden ook een aantal performance indicatoren en targets geformuleerd. Hieronder waren klanttevredenheid, aantal nieuwe klantencontracten, en gemiddelde omzet per medewerker. De verschillende deelactiviteiten werden vervolgens via een RACI-oefening toegewezen (waarbij de R staat voor diegene die verantwoordelijk (responsible) is, de A voor diegene die aanspreekbaar is (accountable), de C voor diegene die het moet controleren (control) en de I voor diegene die moet geïnformeerd worden (inform)). Het initiële enthousiasme van de verschillende teams bleek langzaam te tanen. Echte doorbraakresultaten bleven echter uit. De klanttevredenheid steeg, maar minder dan verwacht. Het aantal nieuwe klantencontracten nam toe, maar het verloop van klanten eveneens. De gemiddelde omzet per medewerker steeg, maar men had de indruk dat de werkdruk evenredig mee steeg, waardoor er een verloop onstond bij medewerkers. Het management zat met de handen in het haar. Wat kon hier bijgestuurd worden?

Het duurde even voor er in het management een bewustzijn groeide dat één van de oorzaken van de magere resultaten net lag in de benadering zelf van het lean-project. Het was een benadering waar men zeer snel inzoomde op

onderscheiden opportuniteiten (onderdelen) om de klantenervaring te maximaliseren, bv. het onderdeel 'onthaal en informering van klanten', het onderdeel 'service bij verkoop', het onderdeel 'facturatie en nazorg'. Door te focussen op de onderdelen van de productverkoop aan de klant zag men niet dat de concurrentie bezig was om de klanten te binden via een verscheidenheid aan services (productportfolios) en het creëren van een totaal ervaring van de klant. Door te focussen op de onderdelen zag het bedrijf de totaliteit van de marktevolutie niet. De indicatoren 'aantal contracten', 'klanttevredenheid' en 'gemiddelde omzet per medewerker' richtte ieders aandacht naar eenzelfde korte termijn doelstelling, waardoor er verschillende dynamieken ontstonden die uiteindelijk de resultaatsontwikkeling in de weg stonden.

Gekaderde autonomie

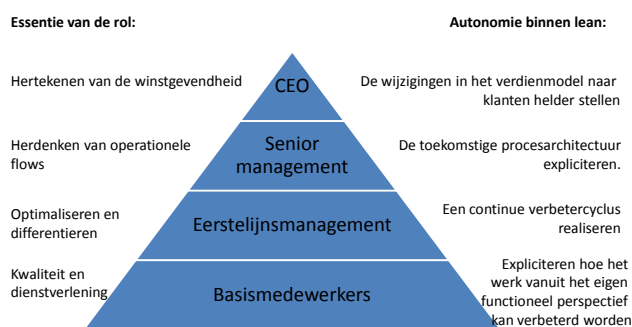
De eerste dynamiek had te maken met de aard van de autonomie die medewerkers kunnen nemen. Indien iedereen op verschillende hiërarchische niveaus de aandacht richt op hetzelfde kan men zich de vraag stellen wie uiteindelijk wat beslist. In Op Ex zag men over het hoofd dat de verantwoordelijkheid naar klanten op verschillende niveaus verschillend dient gedefinieerd te worden. Daar waar 'klanttevredenheid' zeker in het dashboard van de basised medewerkers thuishoort, is het raadzaam om 'gemiddelde omzet per medewerker' in het dashboard van het eerstelijnsmanagement te formuleren, terwijl voor hogere managementniveaus parameters zoals de 'net promotor score' of 'de rentabiliteit

over de levenscyclus van de klant' veel doorslaggevender is.

Gekaderde autonomie is de *onderscheiden* autonomie die aan medewerkers op verschillende hiërarchische niveaus gegeven wordt. Het is net zoals de accupunctuurpunten vaak niet onmiddellijk zichtbaar, noch geëxpliciteerd. Indien de aandacht op bovenliggende niveaus té sterk gericht is op dezelfde parameters als deze op een onderliggend niveau, dan wordt onduidelijk wie nu net welke eindverantwoordelijkheid heeft.

Medewerkers voelen snel aan wanneer het eigenlijk de baas is die beslist. Zij mogen zelf misschien heel wat analysewerk doen, maar als het er op aan komt beslist de baas. Dit creëert situaties waar ondergeschikten het gevoel kunnen krijgen onder druk te worden gezet, wat fnuikend is voor de lange termijn betrokkenheid.

Figuur één definieert de onderscheiden verantwoordelijkheden binnen een lean aanpak. Daar waar de basised medewerkers zich richten op de onmiddellijke verbeterproblematiek naar klanten, is het de verantwoordelijkheid van het hogere management om de bredere transformationele richting aan te geven waarvan een lean aanpak een onderdeel is.



Gekaderde autonomie is een autonomie die men krijgt vanuit een holistisch perspectief. De rol van hogere leidinggevende bestaat er dan ook in om de verbondenheid van de initiatieven binnen het grotere geheel te schetsen. Dit grotere geheel kan een evolutie zijn van productverkoop naar het creëren van totaal klanten, of een evolutie van klantentevredenheid naar het creëren van een specifieke klantenervaring, of een evolutie van een service naar klanten, naar klanten die een maximum van interacties via het web realiseren. Het spreekt vanzelf dat in elk van deze evoluties de bredere verantwoordelijkheden naar end-to-end processen zal moeten aangepast worden. Zolang binnen Op Ex de verbeteringsprojecten binnen de bestaande structuur moeten uitgerold worden, zal dit stoten op de begrenzings van de bestaande structuur. Vanaf het moment dat binnen Op Ex de 'facturatie en nazorg' samen met 'onthaal' en 'service' onder één hoed kwam van een total client manager werden doorbraak initiatieven mogelijk.

Overeenstemmende complexiteitshantering

Binnen Op Ex had men vrij participatief laten beslissen wie in elk van de subprojecten de leiding nam. Sommige groepen hadden de rol van projectleider zelfs roterend gemaakt in het team. Men had echter over het hoofd gezien dat projectsturing beter verloopt als diegene die de leiding had ook breder dacht. Dit kwam pijnlijk tot uiting wanneer de eerste analyses moesten worden doorgedacht naar nieuwe operationele flows. Veel processen lopen immers over verschillende departementen. Het wegwerken van

inefficiënties heeft dan meestal ook te maken met het wegwerken van waar de flow stropt. Er bleek bij Op Ex nogal een kloof te bestaan tussen het kunnen identificeren van waar het proces stropt én deze analyse doordenken naar nieuwe end-to-end processen. Waar de analyse haarfijn in kaart bracht wie welke beslissingen nam naar klanten, bleek het als puntje bij paaltje kwam toch niet verder dan verbeteringsinitiatieven binnen het beperkte eigen verantwoordelijkheidsdomein. Op deze manier werden kleine, maar onvoldoende stappen gezet om tot significante verbeteringen te komen.

Overeenstemmende complexiteitshantering betekent dat medewerkers die in bredere rollen worden geplaatst ook over de bredere denkkraft beschikken om met de toegenomen complexiteit om te gaan. Het duidelijk afbakenen van verantwoordelijkheden is een noodzakelijke, maar onvoldoende voorwaarde om tot échte verbetering te komen. De noodzakelijk bredere denkkraft is een dimensie die doorgaans over het hoofd wordt gezien. Was het niet Einstein die ooit zei dat heikele problemen vaak een oplossing vinden door ze op een hoger niveau van complexiteit te bekijken. Deze overeenstemmende complexiteitshanteringsdimensie is het tweede verborgen accupunctuurpunt in operationeel excellentieprocessen.

Verbonden feedbackmechanismen

Zoals veel bedrijven werkte Op Ex met een mix van invalshoeken om analyse en verbeteringen te realiseren. Zo gebruikten men bij Op Ex vooral ‘Root-cause analyse

(RCA)’, ‘Spagetti diagrammen’ en ‘Waste Walks (WWs)’. Met deze invalshoeken kun je de grondoorzaken van bepaalde symptomen onderzoeken. Deze methodieken helpen om de gewenste resultaten van individuele initiatieven te definiëren en verbeteringen op geïsoleerde dimensies op te volgen. Doorgaans kunnen de resultaten opgevolgd worden met de beschikbare informatie in bestaande scorecards in de onderneming. Ze creëren en vorm van onmiddellijke feedback waardoor het leren op individueel en op team niveau worden gestimuleerd.

Men gebruikte bij Op Ex ook ‘Value stream mapping (VSM)’ en ‘Six Sigma (SS)’ om de stroom van informatie, materialen en producten in kaart te brengen. Deze methodieken genereren feedback rond de performantie van de waardeketen, zoals bijvoorbeeld de totaalkost van een klant of de totaal opbrengst van de klant. Maar deze informatie was bij de start van een project niet aanwezig en diende gaandeweg opgebouwd te worden. Dit vereist een aanpassing van de ICT infrastructuur en/of de boekhoudkundige rapportages. In de boekhoudig domineert immers veelal de rapportage op kostenplaatsen en niet deze op end-to-end processen (die vaak over afdelingen/kostenplaatsen heen lopen). Bij Op Ex werden deze noodzakelijke aanpassingen niet ingepland. Hierdoor werd een belangrijke feedbackcyclus niet gecreëerd en konden projecten hierop niet worden bijgestuurd. Indicatoren die toelaten om de performantieevolutie van het totale end-to-end proces op te volgen zijn essentieel voor het leren op organisatieniveau.

Wat men niet gebruikte bij Op Ex was een 'Integrated project delivery system'. Dit is een methodiek om de complexe interafhankelijkheden tussen deelprojecten te planmatig aan te pakken. Heel vaak wordt dit door een Program Management Office (rapporterend aan de CEO) gehanteerd. Integrated project delivery systemen richten zich vooral naar verbeteringen in de interacties tussen waardestromen. Dit vereist parameters die een zicht geven op de wijze waarop de veranderingstrajecten elkaar versterken. Hier komt men vaak in het 'beyond budgetting' domein. De parameters rond toekomstige nieuwe waardecreatie zijn vaak onvoldoende geëxpliciteerd in de scorecards van senior leidinggevenden en kan men enkel met een aantal benaderende indicatoren werken, zoals de 'return on total assets'. Wanneer deze indicatoren afwezig zijn is het ook moeilijk om de evolutie van de relatieve competitieve positie van de onderneming op te volgen.

Een afwezigheid van geconnecteerde feedbackmechanismen leidde binnen OpEx de volledige aandacht naar individuele projecten die op tijd en binnen budget dienden gerealiseerd te worden. De paradox ontstond dat de projecten uitgevoerd werden, maar dat de totaal resultaten beneden verwachting bleven. Het was alsof de zenuwbanen niet met elkaar verbonden waren, waardoor er een overaandacht op één lichaamsdeel ontstond. Verbonden feedbackmechanismen zijn essentieel om de werking van het geheel te blijven opvolgen. Het is het derde accupunctuurpunt waarlangs significante verandering gerealiseerd kan worden.

Tot slot

Hoe zit het met de gekaderde autonomie, de overeenstemmende complexiteitshandling en de verbinding tussen feedbackmechanismen bij de veranderingstrajecten in uw organisatie? Net zoals slechts een kleine minderheid van de bevolking écht weet waar hun eigen accupunctuurpunten zich bevinden, zijn een kleine minderheid van organisaties bewust bezig met deze ontwerppunten in hun eigen organisaties te verstrengelen. Wanneer men er rechtstreeks op werkt, lijkt de veerkracht en dynamiek zich niet enkel onmiddellijk, maar ook heel duurzaam en positief te ontwikkelen.

(* Op Ex is een schuilnaam voor een reële case in een organisatie.

Over de auteur

Jan De Visch (1961) begeleidt bedrijven in het succesvol innoveren van hun Human Resources aanpak. Hij is Managing Director van Connect & Transform (www.connecttransform.be) en Executive Professor HRM aan het Entrepreneurial MBA van Flanders Business School (Associatie KU-Leuven). Na 17 jaar in diverse generalistische HR directiefuncties legde hij zich vanaf 2000 toe op het ondersteunen van klant bedrijven in het herdenken van organisatiestructuren (naar meer duurzame ontwikkeling), het hertekenen van het geheel van HR processen (incl. het bouwen van relevante HR analytics) en het herontwerpen van transitiepaden naar meer effectief leiderschap. Hij is eveneens Managing Partner van Making Strategy Deliver (New York) en Associate Partner van het Interdevelopmental Institute. Reageren op dit artikel kan via jan@connecttransform.be.