

'Creëer een lerende organisatie'

Prof. dr. ir. Marcel van Assen is een van de bekendste deskundigen op het gebied van operational excellence. Over de tegenstrijdigheden, valkuilen en benodigde inzichten en inspanningen om tot een operationeel excellente organisatie te komen.

Wat vergt een operational excellence operatie van een directie?

'Allereerst is het geen éénmalige exercitie. Het is niet iets wat je één keer via een project of een programma kunt invoeren. Uiteindelijk moet operational excellence volledig zijn ingebed in de organisatie als een manier van leven waarin continu wordt gestreefd naar perfectie. Het gaat om het leveren van de juiste klantwaarde tegen de laagste kosten. Niet zozeer om zo veel mogelijk waarde voor de klant! Het gaat erom te doen wat is afgesproken en daarin uitblinken. Een tevreden klant hoeft niet verblijd te worden met extra toeters en bellen om loyaal te worden. Moeiteloze en betrouwbare dienstverlening leidt tot meer loyaliteit dan het bieden van allerlei extra's.'

Waarom gaat het vaak mis?

'Operational excellence vergt voor de meeste organisaties en directies een paradigmaverandering om met de ogenschijnlijke tegenstrijdigheden om te gaan die operational excellence met zich meebrengt. Operational excellence streeft naar het vasthouden aan de standard operating procedures – standaardisatie, beheersing, controle – en biedt tegelijkertijd ruimte voor creativiteit en vrijheid om die gestandaardiseerde best practices uit te dagen. Om met deze operationele paradoxale spanningen te kunnen omgaan, moeten directieleden en managers niet louter denken in geld en kosten, maar in tijd. Tijd is een veel schaarser goed dan geld en veel belangrijker om de bedrijfsvoering op te managen dan kosten. Voor mij is doorlooptijdverkorting dé ultieme interne prestatie-indicator. Doorlooptijdverkorting impliceert immers dat de juiste kwaliteit in één keer goed wordt geleverd en dat de processen en systemen betrouwbaar zijn, dat alles werkt op het moment dat het

nodig is. Doorlooptijdverkorting dwingt om fouten en andere vormen van verspilling te voorkomen, waardoor kosten worden bespaard. Doorlooptijdverkorting dwingt om de niet-waardetoevoegende activiteiten te elimineren omdat snelheid nooit bereikt kan worden met waste in een proces. Doorlooptijdverkorting en variabiliteitsmanagement is de manier om de operationeel excellente organisatie te ontwikkelen. Directieleden en managers die deze concepten en de relaties daartussen niet snappen, zullen nooit een operationeel excellente organisatie kunnen ontwikkelen.'

Wat zijn de andere valkuilen?

'De grootste valkuil is dat verschillende managers niet dezelfde definitie hanteren. Ik merk steeds weer dat de financieel directeur operational excellence ziet als een methode om te besparen, terwijl de HR-directeur aangeeft dat voor hem operational excellence neerkomt op het investeren in mensen en trainingen om een lerende organisatie te ontwikkelen met een cultuur van continu verbeteren en het streven naar perfectie. De ultieme paradox! Na het vaststellen van definitie, ambitie en doel moet gestart worden met het onder de loep nemen van de producten en diensten. Voegen deze diensten de juiste klantwaarde toe? Zit er geen onnodige variatie en complexiteit in? De valkuil is het direct verbeteren van processen. Men vergeet het product en optimaliseert een proces voor een verkeerd ontworpen product of dienst. Werkelijke verbeteringen liggen vaak in de combinatie van product en proces. Helaas springen we bij verbeteren direct naar de processen en hebben we het direct over oplossingen. De sleutel ligt vaak bij het productontwerp, dat bepalend is voor het proces.'

Hoe houd je personeel gemotiveerd?

'Motivatie heeft te maken met de mate waarin medewerkers worden betrokken bij het definiëren van wat operational excellence is, wat de verbeternoodzaak en verbeterambitie is en de mate waarin medewerkers worden betrokken bij het daadwerkelijk verbeteren. Motivatie verkrijgt je door mensen te betrekken bij zinvolle werkzaamheden, door ze uit te dagen met visie en door ze de juiste verantwoordelijkheden en bevoegdheden te geven. Ofwel: door een lerende organisatie te creëren.'

Hoe houd je gerealiseerde verbeteringen vast?

'Eén van de grote misvattingen is dat je een verbetering kunt borgen in procedures of systemen. Verbeteringen zijn namelijk niet of nauwelijks te borgen. Dat neemt niet weg dat na een verbetering aandacht en tijd besteed dient te worden aan het reflecteren op en het standaardiseren van hetgeen er verbeterd is. En op jouw rol daarbij: wat heb je geleerd? Maar ook het standaardiseren van een verbetering is niet genoeg. Verbeteren vergt *continue* aandacht. Zodra de aandacht verslapt, neigt een verbetering terug te veren naar de oude toestand. De enige manier om een verbetering te borgen, is te proberen die verder te verbeteren.'

Wat vraagt dit van medewerkers?

'Hetzelfde als wat het vraagt van de directie. Commitment. Luisteren, willen verbeteren, de werkelijke oorzaken zoeken, streven naar perfectie, volharding, denken in tijd en snelheid. We dienen ons goed te realiseren dat we elk moment van de dag iets toevoegen. Of verspilling. En niets anders.' ■

CV Marcel van Assen

Marcel van Assen (1969) is adviseur, auteur en spreker op het gebied van Operational Excellence. Zijn advieservaring spitst zich toe op vraagstukken op het gebied van operations- en innovatiemanagement, Van Assen is tevens hoogleraar Operational Excellence bij TiasNimbas Business School.

