

Organisaties zitten gevangen in hun eigen systeem

ROUTE NAAR VRIJHEID

Snel, verantwoord én substantieel kosten besparen, maar wel met behoud van tevreden klanten. Ogenschijnlijk zijn dit tegenstrijdige doelen die in veranderlijke en onzekere tijden kunnen leiden tot suboptimalisatie en gevangenschap van organisaties in hun eigen systeem. Hoe ziet de route naar de vrijheid eruit?

Door Joyce Thijssen en Bert Molenaar

Organisaties staan in de praktijk voor diverse dilemma's. Ten eerste is er enerzijds de noodzaak tot kostenbesparingen en efficiënter werken. Anderzijds vraagt de markt ook om innovatie. Voor je het weet leiden efficiencyoperaties tot verschraling van de dienstverlening en productinnovaties tot hogere productiekosten. Daar komt bij dat het inzicht in de winstbijdrage per product moeilijk te bepalen is. Om de dreigende patstelling te voorkomen wordt nogal eens de kaasschaaf gehanteerd: succes op de korte termijn, maar suboptimaal op de langere termijn.

Ten tweede worden klassieke belangenverschillen tussen verkoopafdelingen en productieafdelingen in organisaties sterker. De klant verwacht dat hij direct een kwalitatief hoogwaardig product geleverd krijgt als hij hierom vraagt. De verkoopafdeling stuurt hierbij op maatwerk en snelheid, de productieafde-

ling stuurt op efficiency en kosten. Deze tegenstrijdige belangen leiden tot vervreemding van elkaar (eilandcultuur). De klant is uiteindelijk het kind van de rekening, want zijn perspectief wordt uit het oog verloren. In het ergste geval neemt de klant afscheid van de organisatie. Om dit te voorkomen wordt vaak een speciale afdeling opgericht (bijvoorbeeld een klantcontactcenter) die klachten van de klant opvangt en een klantopdracht door de organisatie heen trekt. Maar dit is wel weer een eiland erbij. Aegon ervaart dit klassieke belangenverschil ook in de praktijk en benoemde dit verschijnsel onlangs in de media als: "we zijn aan het touwtrekken met elkaar". En ten derde: de spanning tussen verantwoordelijkheid (en bijbehorende variabele beloning) voor een onderdeel (afdeling) en verantwoordelijkheid voor het geheel (de organisatie). Als iedereen verantwoordelijk wordt gesteld voor het geheel is uiteindelijk niemand verantwoordelijk. Als je alleen maar verantwoordelijk bent voor je eigen onderdeel komt het geheel op de

tweede plaats. Dit levert continu dilemma's binnen organisaties. Als je bijvoorbeeld alleen verantwoordelijk bent voor de verkoop van hypotheeken en niet voor het risico van wanbetaling (want dat valt onder de verantwoordelijkheid van een ander onderdeel), dan verkoop je rommelhypotheeken. Als iedereen verantwoordelijk is voor het resultaat van het gehele hypotheekbedrijf, dan overleg je je suf en verkoop je uiteindelijk geen hypotheek meer.

Vijf fases

Door deze dilemma's neemt de onmacht binnen organisaties toe en wordt snel gegrepen naar suboptimale oplossingen zoals zojuist toegelicht. Het wordt dan steeds moeilijker om de organisatie, ofwel het zelf gecreëerde systeem, te veranderen. Organisaties zitten gevangen in hun eigen systeem. Het voelt als roeien met één roeispaan: veel inspanningen, maar weinig voortgang.

Maar hoe kan een organisatie ontsnappen uit dit zelf gecreëerde systeem? Hoe krijgt een organisatie weer zelf de touwtjes in handen, waarbij daadwerkelijk vooruitgang geboekt wordt?

Naar ons idee is deze ontwikkeling een geleidelijk proces, dat uit een aantal fases bestaat:

1. Verbeteren binnen bestaande afdelingen;
2. Optimaliseren vanuit procesketens;
3. Inrichten van operationele regievoering;
4. Herinrichten van organisatiestructuur en besturing;
5. Creëren van ondernemerschap.

In afbeelding 1 zijn deze fases afgezet tegen de ruimte om de organisatie te laten groeien. De x-as (tijd) is niet lineair. Een bepaalde fase kan in een flits ("ik zie het") doorlopen worden, een andere fase kan jaren duren. Het herontwikkelen van het systeem is een open en verkennend proces, met experimenten en prototyping.

Fase 1: verbeteren binnen bestaande afdelingen

Traditiegetrouw zijn organisaties mede vanwege schaalvoordelen opgebouwd uit functionele afdelingen. In deze eerste fase vindt verbetering en optimalisatie plaats binnen de eigen afdeling. We zien in de praktijk dat er continu verbeterinitiatieven worden gestart die zich om praktische redenen afspelen binnen de grenzen van de functionele afdelingen.

Door stapsgewijs kleine verbeteringen in de eigen processen door te voeren en zichtbaar te maken, wordt ook het verbeterpotentieel van de organisatie vergroot. Medewerkers worden zich bewust van hun vermogen om zelf verbeteringen door te voeren. Het kwartje valt bij de medewerkers: ze beseffen dat er nog meer verbeteringen te halen zijn als de aanpalende afdelingen erbij betrokken worden: "Als jij deze vraag al direct bij de schademelding aan de klant stelt, dan kan ik direct bepalen of ik de schade kan betalen en hoef ik de klant niet opnieuw lastig te vallen". Samenwerking is nodig om meer groei te behalen.

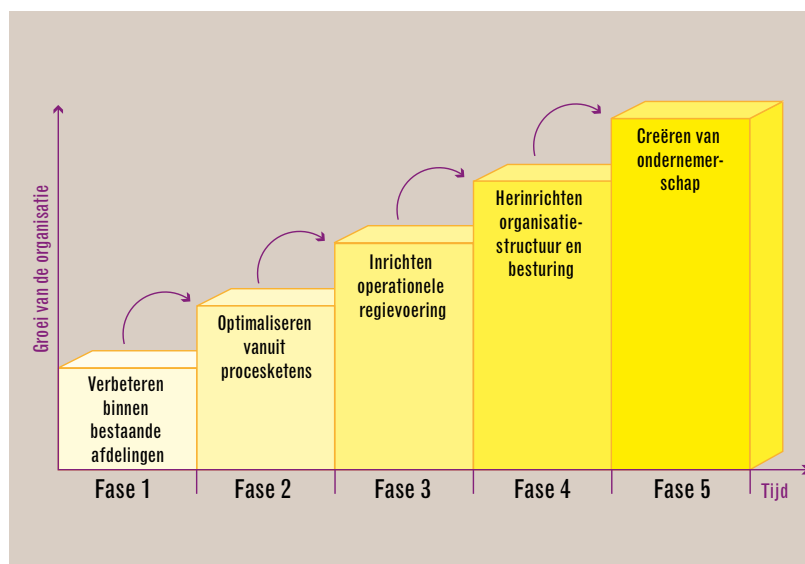
Fase 2: optimaliseren vanuit procesketens

De medewerkers zien het verbeterpotentieel binnen de organisatie en raken enthousiast doordat ze heel bewust met het verbeterproces aan de slag zijn en hier ook de ruimte voor krijgen vanuit het management. Ze zoeken elkaar op en constateren dat verdere verbetering pas mogelijk wordt als afdelingen optimaal met elkaar samenwerken. De procesketen wordt onderkend en onderwerp van beschouwing. Dubbele handelingen worden weggesneden, informatie wordt bij de intake eenmalig aan de klant opgevraagd, logistiek wordt op elkaar afgestemd enzovoort. De populaire principes van Lean Thinking zijn hier goed toepasbaar. De samenwerking tussen afdelingen wordt dusdanig ingericht dat het product (bijvoorbeeld de aanvraag van een polis) foutloos en zonder wachttijden door de keten heen stroomt en de klant krijgt wat hij van de organisatie verwacht.

Het optimaliseren vanuit procesketens is een innoverende stap in het losbreken uit het gevangenschap van de organisatie. In deze fase staat de bewustwording van de samenwerking centraal. Het 'geheel' wordt gezien. We krijgen zicht op een groter verbeterpotentieel en respect voor elkaars belangen.

Fase 3: inrichten van operationele regievoering

In een organisatie waarbij alle afdelingen hun eigen toegevoegde waarde leveren en met elkaar in verbinding staan vanuit processen, ontstaat er behoefte aan een regiefunctie die de belangen voor zijn rekening neemt vanuit het klantperspectief. De operationele regievoering die wij hier typeren, bestaat uit twee aspecten, namelijk: de uitvoerende regiefunctie; de beleidsmatige regiefunctie. (Andere vormen van regie (zoals sturen op winst of talentmanagement) laten we hier even buiten beschouwing, maar gedragen zich niet anders dan operationele regie.)



Afbeelding 1: Gefaseerde herontwikkeling van een systeem.

De uitvoerende regiefunctie uit zich onder andere in procedures, systemen en rapportages die ervoor zorgen dat de klant binnen de afgesproken kosten, tijd en kwaliteit zijn product of dienst ontvangt. De uitvoerende regie weet wat de status is van een klantorder. De uitvoerende regiefunctie signaleert dreigende overschrijding van deadlines en maant de desbetreffende afdeling tot actie.

De beleidsmatige regiefunctie regelt de afspraken die nodig zijn om de uitvoerende regie goed te laten verlopen. Er worden contracten (SLA's) opgesteld met de betrokken afdelingen over levertijden, kwaliteit en beloning. Ook wordt bepaald wie de regiefuncties op zich neemt: collegiaal, een van de betrokken afdelingsmanagers, of een aparte functionaris.

Fase 4: herinrichten van organisatiestructuur en besturing

Bij het doorvoeren van de operationele regie ontstaat spanning met de bestaande besturing. De regisseur constateert dat bijvoorbeeld de doorlooptijd van transacties te lang dreigt te worden. Hij vraagt om prioriteit bij de manager van de 'bottleneck afdeling'. De desbetreffende manager wordt echter afgerekend op kosten per dossier en ziet vanuit dat perspectief geen mogelijkheid om te voldoen aan de wens van de regisseur ofwel klant. De regisseur heeft geen bevoegdheden om de zaak naar zijn hand te zetten. Er wordt geconcludeerd dat de regiefunctie niet werkt en men valt terug op de oude situatie. Eigenlijk is dit een zwaktestbod. Hier past een doorbraakstrategie: een nieuwe besturingsfilosofie die gestoeld is op samenwerking en ondernemerschap waarbij iedere partij zijn belang en bestaansrecht in zijn context scherp heeft en uitbouwt. Wij vertalen dit met behulp van een zogenaamde 'domeininrichting' door naar een besturingsarchitectuur. Een domein wordt ook wel omschreven als een geheel van beleid, organisatie en processen dat als een eenheid wordt bestuurd door een zogenaamde domeineigenaar. Het spel van vraag en aanbod moet zijn werk doen om het principe van domeindenken optimaal te laten functioneren. Elk domein creëert toegevoegde waarde voor de interne of externe partijen uit de procesketen waaraan zij haar producten of diensten levert.

Er is naar ons idee een aantal voorwaarden om het domeindenken te laten slagen: respect voor rol, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de ander; partijen moeten belang hebben bij een relatie; vertrouwen in win/win intentie; elkaar groei gunnen vanuit een gezamenlijk organisatiebelang; afspraken expliciet maken en elkaar eraan houden.

Fase 5: creëren van ondernemerschap

Zodra het domeindenken binnen een organisatie verder vorm heeft gekregen, staat de volgende stap in de route naar de vrijheid centraal: binnen de context en de spelregels van de organisatie gaan de domeinen op zoek naar mogelijkheden om hun domein verder te ontwikkelen en continu te verbeteren vanuit het klantperspectief en de bijbehorende belangen en

behoefte. Het domein onderzoekt of de dienstverlening uitgebreid kan worden, waardoor ook eventueel de context van het domein groter wordt. Het domein onderzoekt hierbij tevens of het partners (subcontractors) kan inschakelen die de diensten goedkoper en sneller kunnen leveren. Dit leidt uiteindelijk tot nog meer focus en specialisatie in de processen en dienstverlening, waardoor het desbetreffende domein excellentie in de sturing en de uitvoering nastreeft.

Bewustzijn

Het woord bewustzijn is een aantal keren genoemd. Dat is niet toevallig. Het is onze ervaring dat het ontwikkelingsproces dat we hebben geschetst alleen succesvol doorlopen kan worden als zowel het management als de medewerkers zich bewust zijn van de inhoud van het ontwikkelingsproces en waarom het nodig is. Onze ervaring is dat dit bewustzijn wordt vergroot door het inzetten van spelsituaties. De verschillende ontwikkelingsfasen worden nagebootst zodat de spelers de knelpunten 'voelen' en daardoor zelf de contouren van de volgende fase ontdekken.

In dynamische tijden is het voor organisaties belangrijk om niet langer bekneld te worden door hun eigen systeem, maar op zoek te gaan naar mogelijkheden om innovatie en groei te stimuleren vanuit een nieuwe, ondernemende cultuur.

De fasen die wij hier geschetst hebben laten zien hoe organisaties toch hun groei doelstellingen kunnen behalen en actuele dilemma's te lijf kunnen gaan zoals:

- kostenbesparing en efficiënter werken versus noodzaak tot innovatie en groei;
- klassieke belangenverschillen tussen afdelingen;
- spanning tussen verantwoordelijkheid voor een onderdeel en verantwoordelijkheid voor het geheel.

Verbeteren van de werkprocessen binnen de eigen afdelingen, optimaliseren vanuit procesketens, operationele en beleidsmatige regievoering, besturing met domeinen en (het stimuleren van) ondernemerschap binnen de organisatie vormen hierbij de sleutels tot succes. Organisaties raken bevrijd uit hun gevangenschap en zijn weer in staat om succesvol te opereren in deze turbulente tijden.

Literatuur

- Senge, Scharmer, Jaworski, Flowers (2006). Presence, Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Klinkenberg, Rietveld (2002). De knikkers en het spel. Ondernemerschap voor managers. Zaltbommel: Thema.
- Smit (2008). De prooi, Blinde trots breekt ABN Amro. Amsterdam: Prometheus.

Joyce Thijssen en Bert Molenaar

Drs. Joyce Thijssen en Bert Molenaar zijn respectievelijk consultant bij en directeur van Molenaar & Lok Consultancy (www.m-lc.nl).