

De veranderende rol van de operationeel manager bij financiële instellingen

CONTINU VERBETEREN

Nederlandse financiële instellingen hebben steeds meer behoefte om de bestaande dienstverlening te verbeteren vanuit de eigen medewerkers; de markt vraagt om innovatie en klantgericht werken, terwijl intern kostenbesparingen en efficiënt werken thema's zijn die hoog op de strategische agenda's staan. Deze tegenstrijdigheden zorgen er vaak voor dat operationeel managers in een spagaat terecht komen en ad hoc acties ondernemen die op lange termijn niet effectief zijn.

Door Joyce Thijssen

Het weerwoord kan gevonden worden in Continu Verbeteren (CV); een proactieve manier van veranderen die niet expliciet vanuit de omgeving is afgedwongen, maar is ontstaan vanuit interne motivatie en betrokkenheid en de wil vanuit de medewerkers en het management om dagelijks continu te verbeteren. Door CV worden medewerkers zich bewust van hun verbeterverantwoordelijkheid en leren zij verbeterpotentieel te zien en te herkennen. Het managersdilemma "vandaag wint altijd van morgen" wordt doorbroken. CV geeft medewerkers namelijk vandaag de ruimte om tijd te investeren in verbeteringen die morgen al leiden tot resultaat.

Juist de continue stroom van kleine verbeteringen binnen de invloedssfeer van de medewerkers maken hét verschil tussen goed en geweldig. Kleine verbeterinitiatieven leveren op termijn zowel interne en externe tevredenheid op: rendement door efficiënter werken, klanttevredenheid door de klant centraal te stellen in het procesdenken: precies de paradox waar organisaties in Nederland momenteel tegenaan lopen. Medewerkers de ruimte en tijd geven om kleine verbeterinitiatieven door te voeren, vergt echter ook een andere rol van het management dan zij traditioneel gewend zijn. Vanuit eerder onderzoek naar de effectiviteit van veranderingen, is naar voren gekomen dat de rol van het operationeel management in het succesvol doorvoeren van verbeterinitiatieven cruciaal is.¹ De centrale vraagstelling die in dit onderzoek beantwoord wordt, is of managers van Nederlandse financiële instellingen wel klaar zijn voor continu verbeteren?

Meerwaarde onderzoek

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de rolverandering van een operationeel manager bij continu verbeteren binnen back-office afdelingen van Nederlandse financiële instellingen.² Dit inzicht stelt de operationeel manager in staat om verbeterinitiatieven op een optimale manier zelfstandig door te voeren. Organisaties kunnen hierdoor enerzijds

innoveren en voldoen aan de behoeften van de externe klanten en anderzijds kosten besparen en efficiënter werken. De operationeel manager in deze context is de *beslissers op de werkvloer*. Ook wel degene die binnen een organisatie verantwoordelijk is voor het implementeren van verbeteringen op de werkvloer.

De theoretische waarheid

Omdat nog relatief weinig onderzoek gedaan is naar de relatie tussen 'continu verbeteren' en 'de rolverandering van een operationeel manager', is het onderzoek exploratief ingestoken. Dit wil zeggen dat vanuit de literatuur een theoretisch model is ontwikkeld waarbij elke component uit het onderzoeksmodel op basis van eerdere wetenschappelijke onderzoeken en theoretische bevindingen is ingevuld als een ideaalmodel. Het onderzoeksmodel veronderstelt dat de inrichting van de onafhankelijke variabelen (die variabelen die manipuleerbaar zijn en waar dus invloed op uitgeoefend kan worden: in dit onderzoek zijn dit competenties van een operationeel manager als change agent CV) een positieve invloed zullen hebben op de afhankelijke variabele (het gevolg, namelijk het continu verbeteren binnen back-office afdelingen van Nederlandse financiële instellingen). Deze relatie wordt echter beïnvloed door de inrichting van een aantal elementen (de zogenaamde organisatiecontextfactoren) die per organisatie verschillen. In het onderzoek zijn deze elementen per organisatie onderzocht en is een vergelijking van de onderzoeksresultaten op organisatieniveau gemaakt. Deze vergelijking heeft geleid tot het beantwoorden van de centrale vraagstelling van het onderzoek, namelijk: *In hoeverre moet de rol van een operationeel manager bij back-office afdelingen binnen Nederlandse financiële instellingen veranderen bij continu verbeteren?* Aan het theoretische ideaalmodel ligt een aantal veronderstellingen ten grondslag. Ten eerste is de organisatiecontext (oftewel de inrichting van de structuur, systemen, cultuur, managementstijl, strategie en het personeel) van invloed op het succes van CV binnen financiële instellingen.

Een verbeteringsmethodiek zoals CV valt of staat met de juiste inrichting van de organisatiedisciplines strategie, structuur, systemen, managementstijl, cultuur en personeel. De ideale organisatiecontext voor CV wordt door diverse auteurs vanuit verschillende perspectieven geschetst, zie afbeelding 1. De vraag is of deze context in de praktijk ook gezien wordt als een ideaalplaat. Het praktijkonderzoek heeft antwoord geboden op deze vraag.

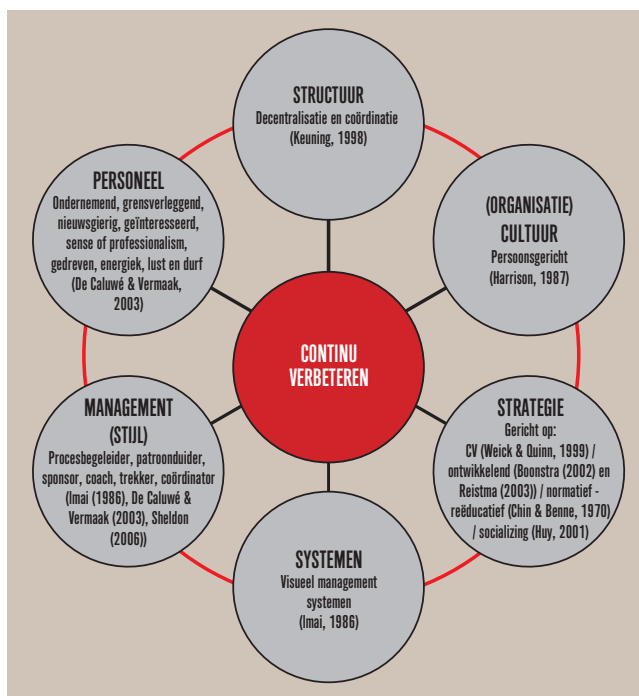
Een tweede veronderstelling die ten grondslag ligt aan het theoretische ideaalmodel is dat de rol van de operationeel manager als change agent CV van invloed is op het succes van CV binnen financiële instellingen. Machiavelli schreef in de 15e eeuw al dat niets lastiger is om aan te pakken dan veranderingen of verbeteringen: het is een arena van betrokkenen die invloed uitoefenen. Bij CV heeft de operationeel manager als het ware twee rollen: enerzijds de rol van manager in de dagelijkse aansturing van de werkvloer, anderzijds de rol van change agent voor CV. Beide rollen zijn nodig om invloed uit te oefenen op de arena van betrokkenen.

De derde veronderstelling is dat een manager moet kunnen switchen tussen zijn rol als operationeel manager en change agent CV. Deze vaardigheid wordt beïnvloed door de ontwikkeling van zogenaamde 'rolverandercompetenties'. De ontwikkelbaarheid van deze competenties wordt bepaald door de specifieke competentie, de situatie en de persoon zelf. Er wordt niet alleen een beroep gedaan op kennis en ervaring, maar ook op iemands persoonlijke ontwikkeling en rijpheid (zelfbeeld en rolperceptie). Deze constatering heeft consequenties: niet iedereen kan alles leren en niet alles is trainbaar.

Een laatste veronderstelling die ten grondslag ligt aan het theoretisch ideaalmodel is dat de organisatiecontext van invloed is op de ontwikkeling van competenties van een operationeel manager als change agent van CV.

Competenties

Het onderzoeksmodel laat een theoretische waarheid zien van een competentieprofiel dat positief van invloed is op (de implementatie van) CV binnen back-office afdelingen van Nederlandse financiële instellingen. Daarbij gaat de theorie er vanuit dat de operationeel manager een aantal competenties dient te ontwikkelen om succesvol als change agent CV op te treden. Bij deze competenties wordt onderscheid gemaakt tussen zogenaamde *basiscompetenties* en *specifieke competenties*. Basiscompetenties zijn algemene competenties van een operationeel manager, zoals beschouwen (oordeelsvorming, omgevingsbewustzijn en visieontwikkeling), faciliteren (luisteren), beïnvloeden (communiceren) en vertrouwen wekken (betrouwbaarheid, loyaliteit en een gunstige sfeer creëren). De specifieke competenties zijn aanpak- en interventiespecifiek en zijn afhankelijk van het taakgebied van de operationeel manager. Qua aanpak van een CV-traject kan een onder-



Afbeelding 1: Theoretisch ideaalmodel organisatiecontext.

scheid gemaakt worden tussen een expertmatige aanpak waarbij de inhoud centraal staat en een procesmatige aanpak waarbij (de naam zegt het al) het proces centraal staat. De expertmatige aanpak vereist competenties als besturen, ondernemen en presteren, terwijl bij een procesmatige aanpak juist meer de nadruk wordt gelegd op faciliteren, organiseren, presteren en veerkracht tonen.

De aanpak van CV is een belangrijk aspect waar rekening mee gehouden moet worden in het bepalen van de vereiste competenties van een operationeel manager als change agent CV. Daarnaast dient ook rekening gehouden te worden met de specifieke interventies die gepleegd worden. Zo zijn diverse interventies mogelijk, afhankelijk van de organisatie en de positie waarin de organisatie zich ontwikkelt. Er kunnen interventies gepleegd worden die gericht zijn op het verbeteren van de bedrijfsprestaties via bedrijfsprocessen of het motiveren van werknemers met behulp van HRM instrumentarium. In dit geval zullen competenties als plannen, organiseren en resultaatgerichtheid een belangrijke rol spelen. Een ander interventietype is gericht op training en ontwikkeling van medewerkers en duurzaam leren en veranderen: dit vergt coaching- en inspiratiekwaliteiten van de manager.

De theorie of de praktijk: wie spreekt de waarheid?

Het theoretische model is in de praktijk bij een aantal Nederlandse financiële instellingen (vermogensbeheerders, pensioenuitvoerders, pensioenadministraties en bankinstellingen) getoetst op juistheid en volledigheid.³ Voor het praktijkonderzoek zijn vragenlijsten uitgezet bij de onderzoekseenheden.

De geanalyseerde resultaten van de vragenlijsten hebben vervolgens input geleverd voor een aantal interviews en participantenobservaties bij de Nederlandse financiële instellingen die meegewerkt hebben aan dit onderzoek.

Een vergelijking tussen theorie en praktijk heeft geleid tot de volgende centrale conclusie: de rol van een operationeel manager bij back-office afdelingen binnen Nederlandse financiële instellingen hoeft in zijn algemeenheid niet te veranderen bij continu verbeteren. De onderzoekseenheden zien geen competentieverschillen tussen een operationeel manager en een change agent CV. Er zijn wel competentieverschillen geconstateerd op individueel caseniveau, maar deze worden mede verklaard door de inrichting van de contextfactoren van een organisatie. Uiteraard is er wel een aantal aspecten te benoemen die een succesvolle rolinvulling van een operationeel manager bij continu verbeteren bevorderen. De operationeel manager als change agent CV komt het beste tot zijn recht in een organisatie waarin: van tevoren duidelijke doelstellingen voor CV zijn vastgesteld⁴; goede communicatie tussen alle betrokkenen gestimuleerd wordt; continu (kwalitatief) geïnvesteerd wordt in mensen waardoor deze geprikkeld en gestimuleerd worden om te verbeteren; een aantrekkelijk CV perspectief geschetst wordt voor betrokkenen.

In de praktijk wordt niet of nauwelijks gesproken over het omgaan met weerstanden

Daarbij is het belangrijk dat de operationeel manager als change agent CV ruimte creëert voor nieuwe betekenissen en inzicht vergaart in de patronen die problemen in stand houden. Om dit inzichtelijk te maken wordt visueel management binnen CV als een zeer belangrijk aspect beschouwd. Een ander belangrijk aspect is dat de operationeel manager ervoor

Joyce Thijssen deed in het kader van de masteropleiding Personal Leadership in Innovation and Change (Zuyd University) het afgelopen jaar onderzoek naar de rol van operationeel management in de besturing van programma's voor continu verbeteren en de realisatie van performanceverbetering binnen back-office afdelingen van Nederlandse financiële instellingen. Het onderzoek, inclusief bron/literatuurvermelding, is aan te vragen bij joyce.thijssen@m-lc.nl

zorgt dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren. Hij heeft daarbij oog voor de talenten van de betrokkenen en weet deze ook te benutten.

Om dit te doen, zijn (interventiespecifieke) competenties van een operationeel manager vereist die gericht zijn op training en ontwikkeling van medewerkers en duurzaam leren en veranderen. Pas dan komt de verandering op gang en komt de operationeel manager als change agent tot zijn recht. Daarnaast is de ruimte die een operationeel manager van zijn of haar leidinggevende krijgt, mede bepalend voor het succes van zijn rol als change manager CV. Deze ruimte wordt mede bepaald door de inrichting van de organisatiecontext. Een vergelijking tussen theorie en praktijk over de succes- en faalfactoren die geschetst worden, laat zien dat de theorie wordt bevestigd. Het is essentieel voor het succes van CV dat:

- Medewerkers zich betrokken voelen: dit betekent dat de manager ruimte moet bieden om de medewerker zelf te laten ontdekken en nieuwe betekenissen te laten creëren (ook al is de manager het niet eens met een voorgestelde oplossing), maar ook dat de manager betrokkenheid met de medewerker toont. Regelmatig informeren naar hoe het met de persoon in kwestie gaat, het stimuleren van talenten, het (kwalitatief) investeren in medewerkers en het coachen zijn voorbeelden van het gewenste gedrag van een manager die in een CV omgeving opereert;
- Medewerkers weten waar ze aan toe zijn: dit vereist open en duidelijke communicatie over de visie, missie en strategie van een organisatie, maar nog belangrijker is het inzicht dat geboden wordt in de vraag van de medewerkers "What's in it for me?" (het persoonlijke perspectief). Zodra deze vraag beantwoord wordt voor de medewerker, biedt dit rust en ruimte om te verbeteren;
- De manager ruimte moet bieden aan de medewerkers om te verbeteren: niet alleen in tijd, maar ook in kwaliteit. Dit betekent persoonlijke begeleiding van de medewerkers zodat zij methoden en technieken eigen kunnen maken, maar ook groepswork stimuleren zodat men van elkaar kan leren. Dit maakt het werk voor de medewerker leuker, wat uiteindelijk weer een positief effect heeft op de houding en het gedrag van de medewerkers;
- Betekenis gecreëerd wordt: geconstateerde problemen moeten serieus genomen worden door zowel de manager als de collega medewerkers. CV moet een open podium bieden voor het onderkennen van problemen en dus verbetermogelijkheden. Het is belangrijk dat inzicht gecreëerd wordt in de patronen die bepaalde problemen in stand houden. Zodra dit inzicht er is, kan in samenspraak bepaald worden hoe invulling kan worden gegeven aan een verbeterinitiatief. Vervolgens is het belangrijk dat successen gevierd worden, hoe klein ze ook zijn!

Deze resultaten bevestigen ook het beeld dat uit de theorie gevormd is over de faalfactoren van CV: een strak regime voeren om CV te stimuleren (waarbij tijdsdruk door het manage-

ment wordt uitgeoefend, coalities gevormd worden om succes te bereiken, beleidsveranderingen, strakke aansturing en het weghalen van vrijblijvendheden) werkt averechts. Opvallend in de vergelijking tussen theorie en praktijk is dat vanuit de theorie veel aandacht wordt besteed aan het omgaan met weerstanden. In de praktijk wordt hier niet of nauwelijks over gesproken, terwijl weerstand wel aan de orde is. Bij navraag over dit punt bij de diverse instellingen kwam naar voren dat men weerstanden wel degelijk serieus neemt en hier ook aandacht aan besteedt door te onderzoeken waar deze weerstand vandaan komt en wat hieraan gedaan kan worden om dit weg te nemen. Vaak is hier een stuk persoonlijke begeleiding en coaching van zowel de manager als een coach een goede oplossing. De betrokkenen geven echter wel aan dat de weerstand veelal op de achtergrond opgepakt wordt (in een 1-op-1 setting) en dat op de voorgrond alle aandacht uitgaat naar het aanleren van methoden en technieken en het enthousiasmeren van de andere teamleden.

Conclusie

Een vergelijking tussen theorie en praktijk levert de volgende conclusies op:

- Er zijn geringe verschillen tussen theorie en praktijk te constateren voor wat betreft de competenties voor een operationeel manager. Volgens de theorie is de competentiegroep 'Organiseren' van minder belang voor een *operationeel manager*: dit in tegenstelling tot de praktijk, waaruit blijkt dat deze competentiegroep juist wel van belang is. Binnen de competentiegroepen zelf zijn nog wel enige verschillen te constateren tussen de competenties vanuit theorie en praktijk, maar deze zijn dusdanig gering dat hiermee geen significant verschil geconstateerd kan worden tussen theorie en praktijk;
- Er zijn verschillen te constateren tussen theorie en praktijk voor wat betreft de competenties van een *Change agent CV*. In de theorie wordt een onderscheid gemaakt tussen basiscompetenties, aanpakspecifieke competenties en interventiespecifieke competenties. Dit onderscheid komt in de praktijk op totaalniveau niet terug. Dit onderscheid komt wel terug bij het nader inzoomen op de resultaten per organisatie tijdens de interviews: daarbij is het onderscheid tussen een expertmatige aanpak van CV en een procesmatige aanpak van CV wel te herkennen. Ditzelfde geldt ook voor de interventiespecifieke competenties;
- Er is geen verschil te constateren tussen theorie en praktijk voor wat betreft de competenties om *van rol te veranderen* (van operationeel manager naar change agent CV en vice versa). Deze conclusie komt niet naar voren uit de analyse van de vragenlijst, maar wel uit de aanvullende interviews en participantenobservaties;
- Uit de theorie wordt geconstateerd dat een operationeel manager aanvullende competenties nodig heeft (naast zijn basiscompetenties als operationeel manager) om een succesvolle change agent CV te zijn. Het praktijkonderzoek beaamt

deze theoretische conclusie. Het blijkt dat de competenties plannen, resultaatgerichtheid en organisatiebewustzijn vanuit de praktijk gezien worden als typische competenties voor een operationeel manager en niet zozeer voor een manager in een continu verbeterorganisatie. Voor de change agent CV is de competentie visie ontwikkelen een kenmerkende competentie. Dit wordt tijdens de interviews, maar ook tijdens de participantenobservatie beaamd. In de overige competenties (durf, ondernemerschap, aanpassingsvermogen, flexibiliteit, organiseren, voortgang bewaken, doelgerichtheid, kwaliteitgerichtheid, analytisch, omgevingsbewustzijn, coachen, samenwerken, luisteren, inspireren, communiceren, overtuigingskracht, besluitvaardigheid, leiderschap, visie uitdragen, integriteit en betrouwbaarheid) zien de respondenten geen verschillen tussen een operationeel manager en een change agent CV.

De rol van een operationeel manager bij back-office afdelingen binnen Nederlandse financiële instellingen hoeft in zijn algemeenheid niet te veranderen bij continu verbeteren. De onderzoekseenheden achten in zijn algemeenheid de operationeel manager (met zijn huidige competenties) prima in staat om CV te managen: de respondenten zien geen competentieverschillen tussen een operationeel manager en een change agent CV. Er zijn wel competentieverschillen geconstateerd op individueel caseniveau, maar deze worden mede verklaard door de inrichting van de contextfactoren van een organisatie.

Continuous Improvement oftewel Continu Verbeteren:

“An ambitious and compelling dream which provides emotional and intellectual energy for the company and defines the journey to the future.”

(Gary Hamel, 2007).

Noten

1. Onderzoek door Intermaat in samenwerking met Management-Site en de Vrije Universiteit (2006).
2. De back-office afdelingen binnen deze organisaties zijn veelal de afdelingen die als eerste geraakt worden in tijden van financiële crisis en van waaruit CV als eerste geïnitieerd wordt om performanceverbetering te realiseren. Het onderzoek heeft zich daarom specifiek op deze doelgroep gericht.
3. In verband met privacyregels mogen de namen van de Nederlandse financiële instellingen die meegewerkt hebben aan het onderzoek niet genoemd worden.
4. 91 Procent van de respondenten heeft aangegeven dit als belangrijkste succesfactor te zien.

Dr. J.J.J.M. Thijssen MLC is senior consultant bij Molenaar & Lok Consultancy.