



De impact van menselijke drijfveren op de implementatie van Lean Management

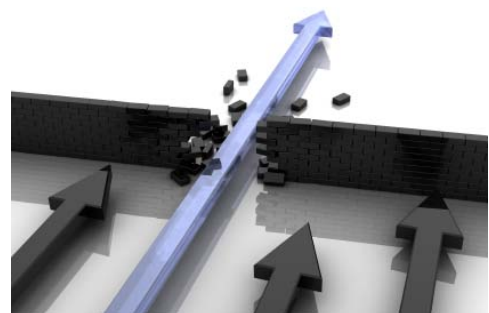
Lean Management is het streven naar het voortdurend verhogen van de (toegevoegde) klanten waarde van de producten en diensten die de organisatie voortbrengt. De waarde wordt gespecificeerd vanuit het perspectief van de klant, de uiteindelijke afnemer van het product of de dienst. Bij Lean Management wordt gestreefd naar:

- het leveren van door de klant gewenste kwaliteit;
- het verkorten van de doorlooptijden en levertijden;
- het verhogen van de flexibiliteit;
- het reduceren van de kosten.

Lean Management is een procesgerichte verbetermethodiek, waarbij alle niet-waardetoevoegende activiteiten in de processen, ook wel verspillingen genoemd, systematisch worden geëlimineerd. Lean Management is letterlijk een “afslankkuur” voor de organisatie: al het overtollige vet wordt weggetraind waardoor de organisatie veel efficiënter en flexibeler wordt.

De oorsprong van Lean Management ligt in de automobielenindustrie, maar tegenwoordig worden Lean methoden en technieken, al dan niet in aangepaste vorm, ook in andere branches met succes toegepast. Voor dienstverlenende organisaties, zoals banken, verzekeraars, uitzendorganisaties en call centres, alsmede voor (semi-) overheidsinstellingen, zoals zorgverleners en gemeenten, zijn de Lean Management concepten inmiddels ook succesvol gebleken.

Lean Management is meer dan een kostensaneringsproject. Bij Lean Management wordt gestreefd naar een duurzame verbetering van het rendement van de organisatie. Er zijn veel voorbeelden van kostensaneringsprojecten bekend waarbij men na verloop van tijd ziet dat de kosten toch weer oplopen. Wat dat betreft gaat de vergelijking tussen Lean Management en een afslankkuur verder. Als niet gezorgd wordt voor voldoende draagvlak en borging in de organisatie, dan zitten de extra kilo's er zo weer aan en zijn alle inspanningen voor niets geweest.



Daarnaast focused Quick Response Management, een stroming binnen Lean, op het verkorten van doorlooptijden en het vergroten van de flexibiliteit wat resulteert in korte levertijden en een hoge leverbetrouwbaarheid.

Één van de belangrijkste aspecten in het creëren van draagvlak en het zorgen voor borging is het begrijpen van de motivaties en drijfveren van medewerkers in de organisatie, en daarmee rekening houden in de communicatie over en implementatie van Lean Management.



Het Dynamic Colour Drives® model van Corporate Strengths Development geeft organisaties op een niet-oordelende manier inzicht in de motivaties en drijfveren van medewerkers op verschillende niveaus in de organisatie. Enz.enz.

Implementatie van Lean Management en de impact van menselijke drijfveren

Lean Management is het streven naar het voortdurend verhogen van de waarde van de producten en diensten die de organisatie voortbrengt. De waarde wordt gespecificeerd vanuit het perspectief van de klant, de uiteindelijke afnemer van het product of de dienst. Bij Lean Management wordt gestreefd naar:

- het leveren van door de klant gewenste kwaliteit;
- het verkorten van de doorlooptijden;
- het reduceren van de kosten.

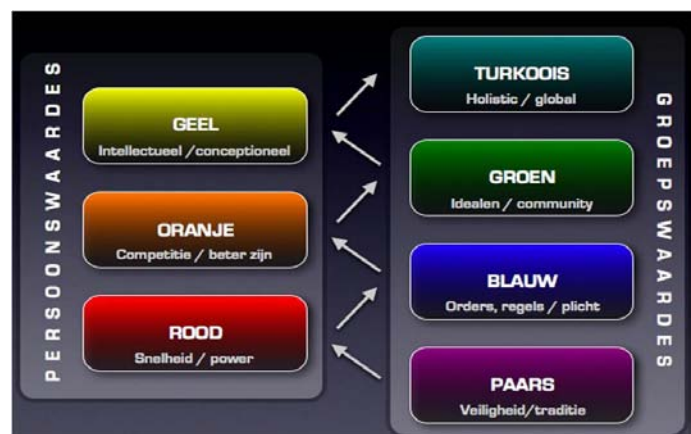
Lean Management is een procesgerichte verbetermethodiek, waarbij alle niet-waardetoevoegende activiteiten in de processen, ook wel verspillingen genoemd, systematisch worden geëlimineerd. Lean Management is letterlijk een “afslankkuur” voor de organisatie: al het overtollige vet wordt weggetraind waardoor de organisatie veel efficiënter wordt.

De oorsprong van Lean Management ligt in de automobiellindustrie, maar tegenwoordig worden Lean methoden en technieken, al dan niet in aangepaste vorm, ook in andere branches met succes toegepast. Voor dienstverlenende organisaties, zoals banken, verzekeraars, uitzendorganisaties en call centres, alsmede voor (semi-) overheidsinstellingen, zoals zorgverleners en gemeenten, zijn de Lean Management concepten inmiddels ook succesvol gebleken.

Lean Management is meer dan een kostensaneringsproject. Bij Lean Management wordt gestreefd naar een duurzame verbetering van het rendement van de organisatie. Er zijn veel voorbeelden van kostensaneringsprojecten bekend waarbij men na verloop van tijd ziet dat de kosten toch weer oplopen. Wat dat betreft gaat de vergelijking tussen Lean Management en een afslankkuur verder. Als niet gezorgd wordt voor voldoende draagvlak en borging in de organisatie, dan zitten de extra kilo's er zo weer aan en zijn alle inspanningen voor niets geweest.

Één van de belangrijkste aspecten in het creëren van draagvlak en het zorgen voor borging is het begrijpen van de motivaties en drijfveren van medewerkers in de organisatie, en daarmee rekening houden in de communicatie over en implementatie van Lean Management.

Het Dynamic Colour Drives® model van Corporate Strengths Development geeft organisaties op een niet-oordelende manier inzicht in de motivaties en drijfveren van medewerkers op verschillende niveaus in de organisatie. Door het gebruik van kleuren ontstaat een waarde vrij beeld van de cultuur en drijfveren in de organisatie. Dit biedt unieke mogelijkheden om de implementatie strategie voor Lean Management aan te passen aan focus en intoleranties die uit het Dynamic Colour Drives model blijken. Hieronder volgt een korte toelichting op een aantal aspecten.



Communicatie

In de communicatie is het van belang de Lean Management boodschap zo dicht mogelijk bij de motivaties en drijfveren van de medewerkers te houden. Als de medewerkers dominant Blauwe en Groene drijfveren hebben, dan kunnen onder meer de volgende kenmerken van Lean Management benadrukt worden:

- In Lean Management worden medewerkers nauw betrokken bij de verbeteracties. Ieders ideeën zijn gelijkwaardig.



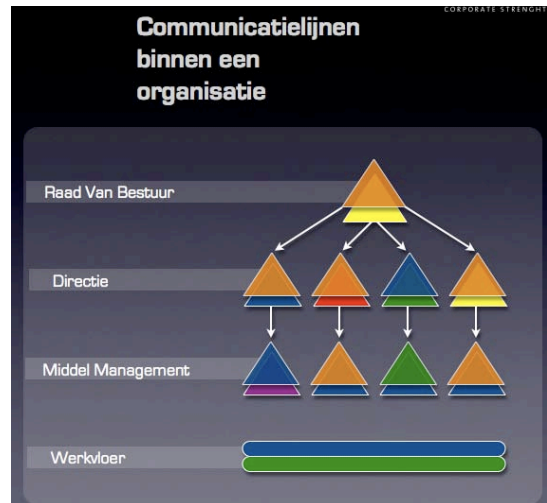
- Lean Management streeft naar standaardisatie en het elimineren van variatie in processen
- Discipline in de uitvoering is zeer belangrijk voor het succes van Lean Management

In een dominant Geel / Oranje organisatie deze boodschap niet aansprekend. Daar moet veel meer de nadruk gelegd worden op aspecten als:

- Lean Management vereist creativiteit in het zoeken van verbetermogelijkheden
- Lean Management streeft naar continue verbetering van processen. De doelstelling is niet statisch maar dynamisch
- Lean Management leidt tot een duurzaam concurrentievoordeel

Bij een dominant Rode manager komt deze boodschap niet over. Die wil actie, snelheid, en al zeker niet opgehouden worden door nodeloos overleg. De boodschap die hem het meest zal aanspreken is dat Lean Management gericht is op het aanpakken van al die dingen die zijn actiegerichtheid en snelheid in de weg staan. Lean Management streeft naar het elimineren van verspillingen, zoals onnodige vergaderingen, overgecompliceerde procedures, rapportages die veel tijd kosten maar waar niemand iets mee doet. Dit zal een Rode manager aanspreken.

Door de Lean Management boodschap aan te passen aan de drijfveren op de verschillende niveaus en mensen in de organisatie wordt gewaarborgd dat de boodschap geaccepteerd en omarmd wordt.



Inzet van mensen in Lean Management Fasen

Gedurende een Lean Management implementatie traject zijn op verschillende momenten mensen met verschillende drijfveren en motivaties nodig om de implementatie tot een succes te maken. Tijdens het ontwerpen van verbeteracties en het herinrichten van bedrijfsprocessen is het nodig een aantal personen met dominant Gele drijfveren bij de implementatie te betrekken. Zij hebben de creatieve drijfveren die nodig zijn om op een nieuwe wijze naar de bedrijfsprocessen te kijken. Iemand met dominant Blauwe drijfveren zal daar meer moeite mee hebben.

Tijdens de implementatie van de verbeteringen is het goed iemand in het team te hebben die Oranje drijfveren heeft. Hij/zij zal zorgen voor voldoende focus op de doelstellingen en het bereiken van resultaat.

Tegelijk zijn in die implementatie ook mensen met Blauwe drijfveren nodig. Zij zullen ervoor zorgen dat de implementatie juist, volledig en tijdig gebeurt.

Degene die de Lean Management implementatie in een organisatie faciliteert, moet rekening houden met de verschillende drijfveren, wil hij succesvol zijn in de implementatie van Lean Management. Lean Management is toepasbaar in iedere organisatie; het succes staat of valt met de mensen in de organisatie. Stem daarom uw implementatie strategie op hen af, en niet op de Lean Management tools en methoden.



Implementatie van Enterprise Risk Management en de impact van menselijke drijfveren

Enterprise Risk Management is het systematisch identificeren, meten, beoordelen, mitigeren en monitoren van de risico's waaraan de organisatie blootgesteld staat. Zoals het woord "Enterprise" al aangeeft, is Enterprise Risk Management een organisatiebrede benadering, waarbij zowel financiële als niet financiële risico's beoordeeld worden. Financiële risico's zijn onder andere kredietrisico's (ook wel debiteurenrisico genoemd), marktrisico's (denk aan veranderingen in de waarde van aandelen, obligaties, maar ook valutakoersen en rentestanden) en liquiditeitsrisico's. Niet-financiële risico's bestaan onder andere uit operationele risico's, juridische risico's, strategische risico's en reputatierisico.

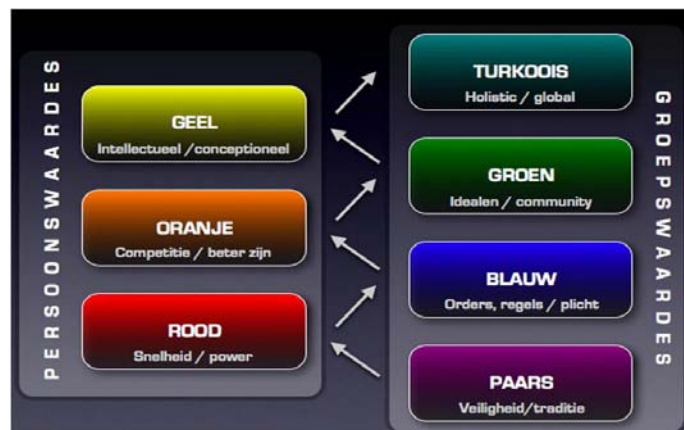
Een bekend Enterprise Risk Management (ERM) model dat veelvuldig in verschillende sectoren en branches wordt toegepast, is het model van COSO1. Belangrijke kenmerken van het COSO ERM model zijn:

- Risicomanagement is een continue proces;
- Uitgevoerd door mensen in alle lagen van de organisatie;
- Gericht op het identificeren en mitigeren van risico's;
- Die de realisatie van de doelstellingen van de onderneming in de weg staan.



Het succes van ERM staat of valt met de mensen in de organisatie. De cultuur, drijfveren en motivaties van medewerkers in alle lagen van de organisatie, van de hoogste leiding tot op de werkvloer, bepalen in belangrijke mate of risico's tijdig onderkend worden en of deze afdoende gemitigeerd worden. Inzicht in de drijfveren en motivaties van medewerkers is daarom onontbeerlijk voor een adequaat risico management.

Het Dynamic Colour Drives® model van Corporate Strengths Development geeft organisaties op een niet-oordelende manier inzicht in de motivaties en drijfveren van medewerkers op verschillende niveaus in de organisatie. Door het gebruik van kleuren ontstaat een waarde vrij beeld van de cultuur en drijfveren in de organisatie. Dit biedt belangrijke aanknopingspunten voor risico management. Hieronder volgt een korte toelichting op een aantal risico management aspecten en de relatie met menselijke motivaties en drijfveren.



Tone at the Top

De risico cultuur en risico aversie van een organisatie wordt in belangrijke mate bepaald door de zogenaamde Tone at the Top. Die toon komt tot uitdrukking in de leiderschapsstijl van het

¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission



management, de geschreven en ongeschreven normen en waarden, het vertoonde gedrag van de leiding, etc. De drijfveren van de leiding bepalen de Tone at the Top.

Een leider die overwegend Rood is, wil actie. Zijn "span of attention" is kort. Hij ziet razendsnel kansen en bedreigingen, en acteert daar direct op. Onder een dergelijke leider zal de mate van risico acceptatie in de organisatie hoog zijn.

Onder Blauw en Paars leiderschap zal de mate van risico acceptatie van de organisatie beduidend lager zijn.

En bij Oranje leiderschap is de mate van risico acceptatie als afgebeeld in onderstaande cartoon. Vult u zelf maar in....

Risico Identificatie

Voor het identificeren van risico's kunnen verschillende methoden en technieken gehanteerd worden. Sommige methoden en technieken passen beter bij een bepaalde "organisatiekleur" dan anderen. Zo zal een gestructureerde aanpak als Risk & Control Self Assessment (R&CSA), waarbij medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie in een gefaciliteerde workshop werken aan het in kaart brengen van risico's vooral goed werken op niveaus in de organisatie waar de kleuren Blauw en Groen dominant aanwezig zijn.



"That's not the way we do thing around here ... unless, of course, that way is more profitable."

Meer conceptueel ingestelde mensen, met dominant Gele kleuren, voelen zich meer thuis bij een organisatiebrede risico beoordelingstechnieken, zoals scenario analyse. Daarbij wordt veel meer creativiteit en "out-of-the-box" denken verlangd.

Rood georiënteerde mensen zullen R&CSA en scenario analyse processen allemaal veel te lang vinden duren. Zij varen wel bij snelheid en actie, en houden niet van lange brainstorm sessies over allerlei potentiële risico's. Zij hebben liever een risico manager die hen op het juiste moment voorziet van korte en bondige rapportages waarin risico's, het liefst kwantitatief in de vorm van Key Risk Indicators, aangegeven worden. Daarop kan de Rode manager snel acteren.

Risico Beheersingsmaatregelen

Ook risico beheersingsmaatregelen kunnen afgestemd worden op de kleur van de organisatie of het organisatie-onderdeel. Blauwe organisaties houden van goed gedocumenteerde procedures, standaarden en controles. In een Rode organisatie werken dit soort AO/IC handboeken niet. Daar moeten procedures, richtlijnen en controles kort en bondig zijn.

Tevens moet rekening gehouden worden met het risico dat niet aan bestaande procedures en richtlijnen voldaan wordt. Dit risico is in Blauwe organisaties veel minder aanwezig dan in Rode en Oranje organisaties. Daar zal men veel eerder van procedures afwijken (of deze compleet negeren) om bepaalde doelstellingen te bereiken. Controles achteraf (bijvoorbeeld audits) zijn dan van belang om afwijkingen van de procedures vast te stellen en aan de kaak te stellen.

Risico Monitoring

Risico monitoring behelst het structureel in beeld hebben en houden van de risico's waaraan de organisatie bloot staat. Dit kan bijvoorbeeld door middel van periodieke risico rapportages. Denk daarbij aan een risico dashboard. Wederom vergt de wijze van risico rapportage een afstemming op de motivaties en drijfveren van degene die de rapportage ontvangt. Denk daarbij niet alleen aan de omvang van een rapportage (Rood wil zo kort mogelijk, Blauw wil uitgebreide rapportages waarin alles duidelijk beschreven staat), maar ook de vorm waarin de informatie verpakt wordt. Sommige types denken eerder in modellen (bijvoorbeeld Geel). Voor hen werkt het beter om informatie in de vorm van grafieken te presenteren dan voor anderen. Oranje types daarentegen zullen vooral naar de



boodschap in de rapportage luisteren als duidelijk wordt welke doelstellingen mogelijk niet behaald zullen worden als het risico zich voordoet. Nadruk op doelstellingen is dan van belang.

Risico gevoelige posities

Tot slot een paar woorden over risico gevoelige posities. Sommige posities in een organisatie zijn risico gevoeliger dan anderen. Soms worden deze posities integriteitgevoelige posities genoemd. Denk bijvoorbeeld aan de rol van Chief Risk Officer of Chief Financial Officer van een organisatie. Voor de werving en selectie van personen voor deze posities kan het van belang zijn inzicht te hebben in de motivaties en drijfveren van een persoon. Voor sommige integriteitgevoelige posities is het verstandig een persoon te kiezen met overwegend Paarse en Blauwe eigenschappen. Tegelijkertijd moet een dergelijk persoon ook voldoende assertiviteit bezitten om managers met Rode en Oranje eigenschappen “de baas te kunnen”. Wanneer een persoon die eigenschap niet heeft, is hij/zij waarschijnlijk minder geschikt voor een dergelijke risico gevoelige positie.