

De changemanager

“De sleutel tot procesoptimalisatie ligt vrijwel altijd in gedragsverandering”

Henk de Jong werkt als changemanager voor Celerant Consulting, een wereldwijd opererend consultancybureau voor operationele strategie en implementatie. Zijn werk bestaat niet uit hoogdravende strategische plannenschrijving, maar uit het geven van een analyse van de situatie en het invoeren van verbeteringen. De Jong: “Het gaat uiteindelijk om de resultaten en die moeten we financieel kunnen uitdrukken. Dat is de ultieme meetfactor.”

Het is rustig in het kantoor van Celerant, dat gevestigd is in een glimmend nieuw gebouw tussen de Amsterdam Arena en de Heineken

Music Hall. Die rust is goed, zegt Henk de Jong. De medewerkers van het bureau werken zoveel mogelijk bij de klant, op locatie. Die locaties



Henk de Jong: “Verbeterde bedrijfsprocessen vereisen lang niet altijd een geavanceerd IT-systeem. Ik heb meegemaakt dat er grote verbeteringen werden bereikt met alleen de ondersteuning van Excel.”

zijn nogal divers: Celerant heeft klanten in diverse branches, zoals de olie- en gasindustrie. Bij het verbeteren van de processen daar ‘helicopteren’ de consultants mee naar de werkplatforms om de medewerkers ter plekke te trainen in de verbeterde werkprocessen. Celerant houdt zich bezig met changemanagement. Het bedrijf werd in 1987 opgericht, ging later samen met Cambridge Technology Partners en werd samen met dat bedrijf gekocht door Novell, onder wiens paraplu het nu als zelfstandig bureau opereert. Zelfstandig, omdat het niet gebonden is aan de producten van Novell, noch aan die van een ander IT-bedrijf. Want changemanagement gaat nauwelijks over IT, legt De Jong later uit.

Celerant adviseert en implementeert bij klanten in de industrie (Philips, Ericsson, Daimler Chrysler), de procesindustrie (chemie en farmacie), olie en gas (Shell, NAM), infrastructuur (nutsbedrijven, telecom, transport) en de zogenaamde fast moving consumer goods (Heineken, Coca Cola). De consultancyfirma heeft een aantal kennisgebieden, zoals supply-chainmanagement, asset management en product en process leadership, waarbij het de methode Six Sigma gebruikt. Ook houdt het zich bezig met IT, maar niet met de advisering over bepaalde tools. “De nadruk ligt veelal op het beter laten



presteren van de bestaande IT-systemen en het volledig kapitaliseren van al gedane IT-investeringen. Bovendien vereisen verbeterde bedrijfsprocessen lang niet altijd een geavanceerd IT-systeem. Ik heb meegemaakt dat er grote verbeteringen werden bereikt met alleen de ondersteuning van Excel." De Jong komt zelf uit de productiehoek, hij werkte jarenlang bij Philips en is bij Celerant vice-president van de Manufacturing Sector Europa. Alle managers bij Celerant werken ook als projectleiders voor klanten. De Jong besteedt zelf de helft van zijn tijd aan 'opdrachten in het veld'.

Gedragverandering

Celerant wordt ingehuurd als een bedrijf zijn processen wil verbeteren, of als het nieuwe processen wil inrichten omdat het bijvoorbeeld een nieuw product op de markt wil zetten. Nieuwe investeringen zijn daarbij vaak niet nodig, meent De Jong. "De meeste organisaties hebben al veel middelen in huis, alleen worden die niet optimaal gebruikt. Wij richten ons daarop. De sleutel tot optimalisatie ligt vrijwel altijd in gedragsverandering." Hij onderscheidt processen, systemen en mensen als de drie elementen die nodig zijn om de doelen te bereiken. Het gaat om het verbeteren van de prestaties in de dagelijkse processen. Om een proces te verbeteren, worden key performance indicatoren (kpi's) vastgelegd, overzichtelijk in een hiërarchie van kpi's, zodat duidelijk is welke verbanden ertussen zijn. Ook worden de medewerkers in kaart gebracht en de rol die zij spelen in het behalen van een of meer kpi's. Hierdoor moet duidelijk worden wat het bedrijf van iedereen verwacht." De medewerkers zelf worden meteen betrokken bij het vaststellen van de verbeteringen. "We komen niet als

de slimste jongetjes van de klas binnen om te vertellen hoe het moet. We laten de medewerkers juist zelf de situatie analyseren, nieuwe doelen vaststellen en verbeteringen bedenken." De vastgestelde doelen en kpi's legt men in een managementsysteem vast, dat bestaat uit een datawarehouse dat rapportage genereert waarmee de veranderende processen kunnen worden bijgestuurd. Een

mens is namelijk heel belangrijk bij changemanagement, omdat gedragsverandering zo'n belangrijke voorwaarde is voor de verbetering van processen. "In de praktijk zijn mensen goed opgeleid en hebben ze wel de juiste gereedschappen om hun werk te doen, maar ze gebruiken die niet optimaal. Bijvoorbeeld omdat ze onder tijdsdruk werken, het nu eenmaal leuker vinden het op een andere, eigen



"We komen niet als de slimste jongetjes van de klas binnen om te vertellen hoe het moet. We laten de medewerkers juist zelf de situatie analyseren, nieuwe doelen vaststellen en verbeteringen bedenken."

ander onderdeel van dit managementsysteem is een reeks vergaderingen met de bij bepaalde kpi's betrokken medewerkers, met per vergadering een duidelijke idee van wat het overleg moet opleveren. Het systeem houdt ook bij welke acties er uit die vergaderingen komen, wie ze uitvoert en wat de uiteindelijke resultaten zijn.

Mix van hard en zacht

De Jong schetst de werkwijze van zijn organisatie met schema's vol opsommingen, blokken, cirkels en verbindende pijlen. Het is een strakke aanpak, heel rationeel. Toch is het geen harde aanpak, vertelt hij. De factor

manier te doen, ze niet goed samenwerken of omdat ze niet goed snappen hoe ze de gereedschappen precies moeten gebruiken. Daar valt veel te verbeteren, door training en begeleiding op de werkvloer. We geloven er heilig in dat we mensen beter kunnen laten presteren als ze daartoe in staat worden gesteld. Ik noem dat de mobilisering van het menselijk kapitaal." Door medewerkers vroeg bij het project te betrekken, bij elkaar in vergaderingen te zetten, de voortgang van het project transparant te houden en mensen te trainen bereikt de change-manager de gewenste gedragsverandering. Waarbij de harde aanpak



"Changemanagement is een mix van hard en zacht. We geven mensen de benodigde hulp om betere prestaties neer te zetten, stellen samen acties vast. Maar we tolereren niet dat die acties dan niet worden uitgevoerd."

overigens ook niet wordt geschuwd. "Het is een mix van hard en zacht. We geven mensen de benodigde hulp om betere prestaties neer te zetten, stellen samen acties vast. Maar we tolereren niet dat die acties dan niet worden uitgevoerd." De cijfers die De Jong laat zien illustreren dat deze manier werkt: 98 procent van de gestelde projectdoelen wordt gehaald, waarvan bij 60 procent de verbeteringen groter zijn dan vooraf werd afgesproken. Daarbij moet wel worden gezegd dat Celerant werkt volgens een 'fixed price - fixed date'-principe. Vraagt een klant te veel, dan zal het bedrijf niet snel meedoen. In de woorden van De Jong: "We werken in partnership met de klant, we stellen samen de gewenste resultaten vast. Dat moeten wel realistische doelen zijn."

Bumpers

Een project dat De Jong begeleidde en deze werkwijze illustreert, speelde zich af bij Basell. Dat is een joint venture van Shell en BASF voor de pro-

ductie van polyolefinen, kunststof korrels die onder meer in de auto-industrie worden gebruikt voor de productie van bumpers en andere plastic onderdelen. De Jong was aanvankelijk betrokken bij een project voor het verhogen van de productie tegen lagere kosten, toen hem in de diverse fabrieken van dit concern opviel tegen welke problemen men aanliep bij het maken van een nieuw product. Hij kreeg de opdracht dit te analyseren en te verbeteren, wat resulteerde in een project ter verbetering van de productinnovatie. Hij schetst de situatie: "In dit soort bedrijven zijn er veel ideeën voor producten en lopen er vele projecten, die niet altijd inzichtelijk zijn en waarvan je meestal ook niet weet of het idee levensvatbaar is. Een soort onderstroom van projecten die door het gebrek aan controle vaak te lang duren. Wij hebben eerst alle projecten in kaart gebracht. Vervolgens werden voor alle projecten formele beslismomenten vastgesteld, controlerend en adviserend, waar wordt besloten

of men doorgaat, of bijsturing nodig is en of wellicht wordt gestopt." Verder bleek dat er veel meer projecten waren dan menskracht, zodat mensen aan meerdere projecten tegelijk werkten maar daar niet voldoende tijd voor hadden. Deze resourceallocatie is een probleem in meer bedrijven. De Jong bedacht er de volgende oplossing voor: mensen werden op minder projecten gezet, die daardoor sneller werden afgerond. De projectmedewerkers konden vervolgens door naar een volgend project. "In plaats van dat bijvoorbeeld twintig projecten allemaal een jaar lang duren, heb je er dan vijf per kwartaal. Groot voordeel hiervan is, naast overzichtelijkheid, een kortere time-to-market. Dat bleek voor Basell heel interessant."

De Jong doet dit werk nu zes jaar. Een nadeel van zijn functie vindt hij de sociale consequenties ervan: door het vele reizen, ook naar het buitenland, is hij van maandag tot en met vrijdag van huis. Zijn energie haalt hij uit de resultaten die hij bij klanten behaalt. "Je komt binnen als consultant en dan voel je meestal een zekere weerstand. Angst, onzekerheid. Je moet een relatie opbouwen met de medewerkers, duidelijk maken dat je iets doet met hun ideeën, dat het betere resultaten oplevert. Als dat eenmaal loopt, dan zie je die onzekerheid omslaan in herkenning. Want door de overdracht aan kennis en het bouwen aan hun zelfvertrouwen kunnen ze hun werk beter doen. Als je later terugkomt, dan zeggen ze vaak dat ze de verbeteringen hebben vastgehouden en zelfs de prestatie verder hebben verhoogd. Dan zie je zo'n twinkeling in de ogen, die trots, dat vind ik mooi."

Marieke Vos

Marieke Vos is freelance journaliste.