

Lean officemanagement bestrijdt inefficiënties in administratieve processen

Het kantoor op dieet (1)

Business process redesign en business process management zijn goede technieken om organisaties klantgerichter en efficiënter te maken. Toch moeten we vaststellen dat ondanks de wijdverbreide implementatie van deze methoden nog heel wat inefficiënties in organisaties binnensluipen of latent aanwezig blijven. Deze inefficiënties zijn te bestrijden met de techniek van lean officemanagement. Dit uit de automobielindustrie afkomstige concept heeft als doel de processen tot in het kleinste detail zo 'slank' mogelijk te maken. Het opsporen van verspillingen en het nastreven van het juiste gedrag zijn belangrijke pijlers van de methode, zo blijkt uit dit eerste deel van een tweeluik over lean officemanagement.

De oorzaken van het falen van BPR- en BPM-projecten kunnen divers van aard zijn. Een gebrek aan commitment vanuit het management belemmert soms alle kans van slagen van een BPR-project. En een gebrek aan betrokkenheid van de medewerkers zorgt er vaak voor dat waardevolle concepten in de praktijk onvoldoende worden waargemaakt. Organisaties zoeken de oplossing voor het falen van procesinitiatieven dan al te gemakkelijk in nieuwe strategieën, andere distributiekanaalen, nieuwe concepten - al dan niet ondersteund door best-practices en benchmarkingrapporten - en actuele trends. Te weinig neemt men de tijd en moeite om op de werkvloer de impact van een BPR- of BPM-implementatie op de operationele taken te bekijken.

Een duidelijke visie, een goede strategie en de juiste tactische beslissingen zijn noodzakelijk maar volstaan

niet als totaaloplossing. Het is belangrijk dat iedereen weet wat zijn rol is en wat van hem verwacht wordt, zodanig dat de operaties de basis vormen voor een klantgerichte en efficiënte dienstverlening. Anders is het zoals het bouwen van een huis op moerasgrond: het is een kwestie van tijd voordat de eerste barsten zich zullen manifesteren (zie afbeelding 1). Lean officemanagement kan in dit soort gevallen toegevoegde waarde bieden. Het zorgt er onder andere voor dat verbeteringen of nieuwe concepten die door het hoger kader zijn ontworpen en door het middenkader in tactische plannen zijn omgezet, ook daadwerkelijk in de praktijk hun waarde bewijzen voor zowel de externe als interne klant.

Lean officemanagement

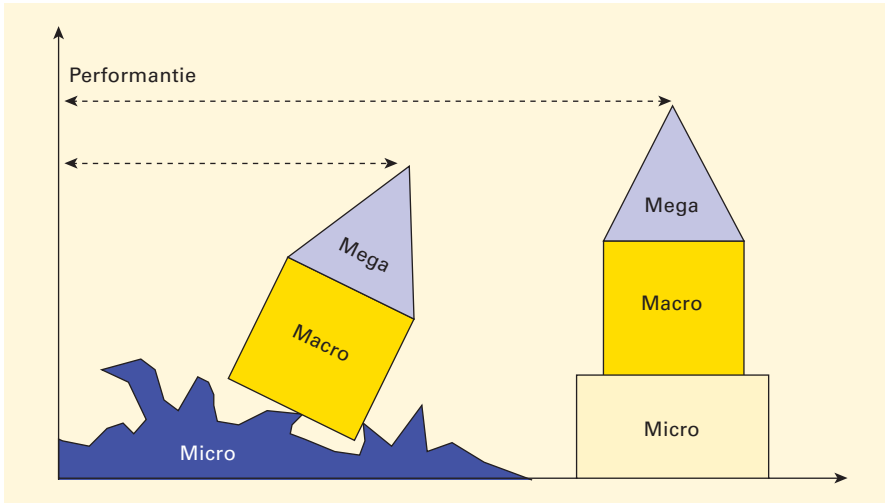
Lean officemanagement heeft als doel de processen tot in het kleinste

detail zo 'lean', dat wil zeggen zo slank mogelijk te maken én te houden en op die manier de concurrentiepositie en de meerwaarde (ten aanzien van klant, aandeelhouder, personeel en maatschappij) van organisaties te verbeteren. De toegevoegde waarde voor de klant moet maximaal zijn en dit tegen minimale kosten. Dit wordt verkregen door alle vormen van verspilling ('wastes') in de processen te detecteren, te elimineren en de activiteiten met toegevoegde waarde optimaal te stroomlijnen.

De oorsprong van lean ligt in de automobielindustrie. In deze industrie werd de nadruk gelegd op lean manufacturing of lean production, met als doel op de werkvloer continu inefficiënties op te sporen om doorlooptijden te verminderen, kosten te minimaliseren, de kwaliteit te verhogen, voorraad te verlagen en de flexibiliteit te verhogen in het beantwoorden van klanteisen. Ondertussen worden deze principes ook in andere sectoren en bedrijfstakken toegepast. Ook in administratieve omgevingen heeft 'lean thinking' zijn intrede gedaan.

Verspillingen

Medewerkers zouden zoveel mogelijk tijd moeten besteden aan prioritaire taken. Jammer genoeg blijkt dat er tal van redenen zijn waarom de werkelijke taakinvinging van medewerkers erg verschilt van de gewenste taakinvinging. Verspilling of waste komt meestal latent voor in de vorm van activiteiten die geen waarde toe-



Afbeelding 1. De rol van microprocessen in het totale succes.

Bron: Office Kaizen, Transforming office operations into a strategic competitive advantage, William Lareau.

voegen in de ogen van de klant en die bovendien niet noodzakelijk zijn voor de goede werking van de organisatie (gebrek aan effectiviteit). De organisatie verliest dan aan productiviteit en slagkracht. Lean officemanagement wil er in de eerste plaats voor zorgen dat alle oorzaken van waste worden opgespoord en weggewerkt.

Zoeken we hier spijkers op laag water? Als men beseft dat van de administratieve ondersteunende processen in een organisatie minder dan tien procent waarde toevoegt aan de klant en nog eens een veertig tot vijftig procent belangrijk is om de goede werking van de organisatie te garanderen, dan kan men concluderen dat binnen de administratieve processen veertig tot vijftig procent verbeterpotentieel aanwezig kan zijn. Gezien deze conclusie is het belangrijk de verschillende vormen van waste op te kunnen sporen. Klassiek worden in de lean thinkingtheorie zeven hoofdbronnen van verspilling onderscheiden:

- Wachten: vaak moeten medewerkers wachten op een handtekening, op informatie enzovoort;
- Overproductie: er circuleert te veel informatie in de organisatie, te veel papier, te veel e-mails;

- Overprocessing: geregeld vindt er in verschillende afdelingen dubbele input plaats of dubbele controle;
- Voorraad: vaak hebben mensen de neiging om te veel kopieën (zowel elektronisch als op papier) te nemen (voor het geval dat...);
- Beweging: de inrichting en lay-out van kantoorruimtes en opslagruimtes van informatie zijn dikwijls niet efficiënt; soms is een proces zodanig georganiseerd dat mensen veel onnodig heen en weer moeten lopen;
- Fouten: zaken opnieuw moeten doen door fouten is een belangrijke vorm van verspilling;
- Transport: informatie, papier et cetera worden geregeld onnodig verplaatst en 'tijdelijk' ergens opgeslagen.

Eén van de belangrijkste doelstellingen van lean officemanagement is het uitschakelen van deze verspillingen.

Vier categorieën

De verspillingen zijn ook functioneel op te splitsen. Er zijn dan vier categorieën aan verspillingen te onderscheiden.

In de eerste plaats vinden verspillingen plaats omdat mensen tijd verlie-

zen met wachten of omdat ze nutteloze taken uitvoeren. Voorbeelden hiervan zijn de tijd die mensen spenderen aan tegengestelde of onnodige doelstellingen en de inspanning die is vereist om de gevolgen hiervan te corrigeren. Indien de neuzen niet in dezelfde richting staan, staat de deur voor 'waste' open. Een medewerker dient daarom heel duidelijk zijn doelstellingen en opdrachten te kennen. Een ander voorbeeld van deze categorie van verspilling is de tijd die verloren gaat door te wachten op bijvoorbeeld een printer, kopieermachine, handtekening of controle.

Een tweede categorie verspillingen is de verspilling die optreedt omdat processen slecht zijn uitgetekend of toegepast. Voorbeeld hiervan is de tijd die men spendeert om controles (zonder toegevoegde waarde) uit te voeren door bijvoorbeeld te proberen te achterhalen wie wat doet in plaats van zich te richten op het resultaat. Ook kan bij afwezigheid van een bepaalde persoon door een gebrek aan standaardisatie en procedures het proces zeer onbetrouwbaar worden.

Nog een vorm van verspilling is de verspilling die ontstaat omdat de informatie onvoldoende was. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren bij het converteren van data, formaten of rapporten binnen de verschillende schakels van het proces. Als er een beperkte ICT-integratie is tussen de verschillende schakels in het proces treedt er verspilling op. Een ander voorbeeld is de tijd die men spendeert om onnodige en irrelevante informatie te verwerken of om problemen als gevolg ervan op te lossen, zoals de 'cc' binnen het e-mailverkeer of meetpunten waarbij het niet duidelijk is welke actie moet worden ondernomen.

De vierde en laatste categorie van verspillingen betreft de verspilling doordat een organisatie haar middelen

en materialen onvoldoende gebruikt. Procesmiddelen kunnen bijvoorbeeld worden aangewend voor een dienst voordat die dienst wordt geleverd, materiaal wordt niet gebruikt of materiaal of informatie wordt in 'voorraad' gehouden. Er kunnen ook irrelevante en niet gebruikte lijnen in een database zijn, kantoomateriaal kan niet worden gebruikt en er kunnen te veel commerciële presentaties zijn waardoor het niet meer duidelijk is welke moeten worden gebruikt. Tot slot is er soms geïnvesteerd in uitrusting en infrastructuur, maar wordt die niet volledig benut.

Leuk werk

Lean office is echter meer dan het opsporen van alle vormen van verspilling. Een voetbalteam wordt ook geen Europees kampioen op basis van alleen strategieën, tactieken en looplijnen. Zoals bij elke teamsport volstaan de juiste visie, de goede strategie en de juiste tactische beslissingen niet altijd om kampioen te worden. Teamwork waarin iedereen bewust is van zijn rol, goede communicatie, een dosis creativiteit en een leider die op moeilijke momenten het team kan motiveren zijn minstens even belangrijk om succesvol te zijn.

Zonder sturing en coaching zullen medewerkers doorgaans het leuke werk verkiezen boven het noodzakelijke, en soms minder leuke werk. 'Het minder leuke werk' is werk dat teamleden op hun fouten en tekortkomingen wijst, soms druk creëert (tijdige levering) en saai is (registreren, controleren, documenteren). Medewerkers moeten dus worden aangespoord en gemotiveerd om ook het minder leuke werk te doen. Dit impliceert dat medewerkers oog moeten hebben voor verspilling. Het vraagt met andere woorden een gedrags- en cultuuraanpassing. Lean officemanagement vergt daarom een nieuwe aanpak, een aanpak met oog

voor de klant, maximale toegevoegde waarde en minimale verspilling.

Vier hefbomen

Indien er verschillende vormen van verspilling in de organisatie sluipen, komt dit meestal door een gebrek aan aandacht van die organisatie voor de juiste dingen en een gebrek aan discipline. Het juiste gedrag met oog voor de klant en verspilling is te bereiken door op vier hefbomen in te spelen: leiderschap, innovatie, communicatie en teamwork (zie ook afbeelding 2).

Leiderschap is een set van vaardigheden die toelaat de inspanningen van anderen te richten op het behalen van vooraf bepaalde doelstellingen. Om iedereen te laten werken

Lean office is meer dan het opsporen van verspilling

conform de strategie van de organisatie is het belangrijk dat deze strategie wordt vertaald in tactische en operationele doelstellingen. Deze doelstellingen moeten ook levend worden gemaakt in de organisatie door iedereen te motiveren, duidelijk te maken wat zijn bijdrage is in het realiseren van die doelstellingen en door bij te sturen. Dit gebeurt door een sterk leiderschap en goede communicatie.

Innovatie is het vermogen tot het ontdekken van niet voor de hand liggende patronen, perspectieven of originele combinaties die leiden tot het aanbrengen van originele ideeën. Om te komen tot een organisatie die dagelijks nadenkt over continue verbetering en dit ook in de praktijk omzet, moet er voldoende creativiteit

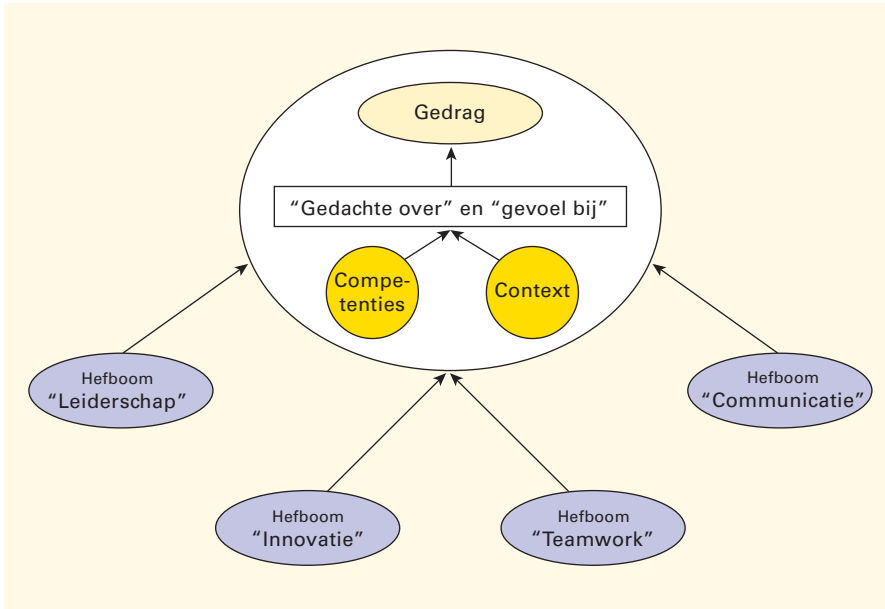
in de organisatie aanwezig zijn en moet deze creativiteit in goede banen worden geleid.

Communicatie is het mondeling of geschreven verspreiden van correcte informatie, het delen van opinies en het opzetten van een dialoog en het creëren van een win-winsituatie. Een duidelijke no-nonsense communicatie is cruciaal om veranderingen en in het bijzonder continue verbeteringen te realiseren.

Teamwork is het vermogen soepel samen te werken met anderen, waarbij men zich met het team identificeert en de teamgeest bevordert en men zich samen inzet om de doelen van het team en de gehele organisatie te realiseren. Procesmanagement is het werk van velen en zonder een goede teamgeest waarin ieder zijn rol kent en navenant handelt, kan een proces niet optimaal presteren. Meetpunten op teamniveau, een goede teamspirit, duidelijk gedefinieerde teamrollen en een goede communicatie zijn noodzakelijke elementen om een goede teamwerking en dus gedegen procesmanagement te realiseren.

Competenties en context

Om het gedrag van medewerkers via de vier hefbomen te beïnvloeden moet een organisatie aan twee essentiële zaken werken: de competenties van het individu en van het team en de context (zie afbeelding 2). De competenties slaan op de kennis, vaardigheid en attitudes van individuen of teams met betrekking tot de hefbomen. Zo zal een team over de nodige vaardigheden moeten beschikken om zich gemeenschappelijk in te kunnen zetten voor een doel (bijvoorbeeld zelfkritiek en verantwoordelijkheid). De context duidt meer op de identiteit, de algemene sfeer, de kenmerken, de ongeschreven regels van de organisatie. Hierbij valt te



Afbeelding 2. Hoe wordt het gedrag van mensen in een organisatie beïnvloed?

denken aan de feedback- en beloningssystemen, de formele overlegstructuren, het al dan niet ontstaan van een gemeenschappelijke visie en de mate waarin innovatie binnen de onderneming wordt gestimuleerd en opgevolgd. Een omgeving waarin teamwork cruciaal is maar waarbij tegelijkertijd een beloningssysteem op basis van individuele prestaties in stand wordt gehouden, kan contra-productief werken en is een voorbeeld van een slecht ingevulde context.

Door op een consistente manier te werken aan zowel de competenties en de context volgens de vier hefboomen, is een werkomgeving te creëren met de nodige discipline en verantwoordelijkheidszin. Dit dient nog verder versterkt te worden door een aangepaste structuur en het benadrukken van belangrijke zaken.

Voorwaarden

Het opzetten van een structuur van lean daily management zorgt ervoor dat de klant elke dag centraal staat en dat de nadruk komt te liggen op efficiëntie. Door het visualiseren van de verspillingen, het concretiseren

van klantverwachtingen en dergelijke kan iedere medewerker (op een continue manier) duidelijk maken wat belangrijk is. Het juiste gedrag betekent dat de belangrijke zaken niet alleen worden herkend maar dat het team er ook iets mee doet en voldoende creatief en innovatief is om verbeteringen te suggereren. Ook betekent het dat het management de medewerkers wijst op eventuele afwijkingen ten opzichte van de doelstellingen. Het juiste gedrag wordt niet opgedrongen door een structuur of het management. Iedere medewerker moet zijn verantwoordelijkheid nemen om klantgericht en efficiënter te gaan werken.

De volgende uitspraken van medewerkers zijn signalen voor een organisatie dat er aan bepaalde hefboomen moet worden gewerkt. Ook kan men op basis hiervan vaststellen welke gedragspijler onvoldoende is uitgewerkt:

"De richtlijnen van mijn manager zijn niet altijd coherent." Door een gebrek aan leiderschap riskeert men focusverlies met verspillingen als gevolg.
"Toen ik een nieuw idee had en er voor gelobbyd heb, moest ik mij gaan ver-

antwoorden." Elk initiatief tot innovatie wordt door een gebrekkige structuur (=context) in de kiem gesmoord. *"We bespreken onze zwakte punten niet in het team, alles is altijd goed."* Een gebrek aan goede samenwerking kan resulteren in zwakke teamresultaten.

Een structuur, de focus, de discipline en de verantwoordelijkheid zijn noodzakelijke voorwaarden om tot dagelijkse continue verbetering te komen. De mate waarin dit aanwezig is binnen de organisatie zal doorslaggevend zijn voor het slagen van een veranderingstraject. Uit studies over het slagen van veranderingsprojecten blijkt dat slechts vijf procent van de organisaties erin slaagt haar gerealiseerde verbeteringen vol te houden en dat slechts één procent erin slaagt daadwerkelijk een continue en blijvende verbetering te zien. Organisaties die erin slagen om de lean officemanagementprincipes goed te implementeren, zullen zichzelf permanent verbeteren.

In het tweede deel van dit tweeluik zal de implementatie van lean office verder worden toegelicht. Tevens zullen technieken worden gepresenteerd die ondersteuning bieden bij de implementatie.



Ulrik Wieme en Peter Willen

Ir. Ulrik Wieme is consultant bij Möbius Research and Consulting (www.mobius.be). Wieme is gespecialiseerd in de analyse en het verbeteren van bedrijfsprocessen, procesoptimalisatie en het ontwerpen van beslissingsondersteunende modellen. Ir. Peter Willen is senior consultant bij hetzelfde bedrijf en is gespecialiseerd in het optimaliseren van bedrijfsprocessen in de breedste zin van het woord.