

## Trefwoorden

Operationeel management

Persoonlijke ontwikkeling

Resultaatgericht sturen

Rendementsverbetering

## Joke Twigt



*Joke Twigt is zelfstandig interim professional en management consultant. Vanuit haar eigen bureau de ManagementZaak B.V. heeft zij een jarenlange managementervaring opgebouwd binnen overheid, consultancy, financiële dienstverlening en internationaal.*

*Zij hecht aan persoonlijke professionalisering die gericht is op het verbreden en verdiepen van ervaringen en inzichten. Dit bereikt zij o.a. door op eigenzinnige wijze te bloggen over onderwerpen die haar bezighouden in de dagelijkse praktijk van de manager.*

# Operationeel Management: een stimulans waard!

Organisaties staan voor de uitdaging om adequaat in te spelen op de ontwikkelingen die elkaar snel opvolgen in de wereld van nu. De economische crisis legt een nog grotere druk op de bedrijfsvoering en vraagt een focus op bezuinigingsopgaven. U realiseert zich dat de kwaliteit van uw management niet helemaal de kwaliteit van morgen is, nodig is om uw organisatie flexibel te leiden. U staat voor de opgave om met minder ervaren mensen, minder geld en minder tijd meer rendement te behalen.

Visie en plannen moeten geoperationaliseerd worden in een moderne bedrijfsvoering. Daarin staan doelmatigheid en sturen op resultaten en gewenste beleidseffecten centraal, met andere woorden een sterke en zelfbewuste organisatie. Dat vraagt om de juiste leidinggevende met de juiste eigenschappen op de juiste plek. Een leidinggevende die zorgt dat de (interne) klant krijgt wat hij nodig heeft, op tijd en van juiste kwaliteit, maar ook dat medewerkers gemotiveerd blijven.

### Investeren

Om beter aan deze veranderende omstandigheden te voldoen investeren organisaties in hun leidinggevend. Operationeel managers volgen waardevolle trainingen en workshops, maar het aangeleerde gedrag staat te ver af van hun eigen dagelijkse operationele omgeving. De vertaalslag is lastig, met als gevolg dat het geleerde nauwelijks wordt toegepast. Weg investering, weg resultaat, weg rendement.

In sommige situaties wordt overwogen het huidig management te vervangen. Dat kan, een andere manager neemt een frisse blik en nieuwe energie mee. De vraag is of uw organisatie zich dit kan veroorloven, zowel financieel als mentaal; uw medewerkers krijgen (weer?) een nieuwe leidinggevende, inclusief gewenningsproces. Of is er nog een mogelijkheid uw zittend management te versterken? Niet via een leertraject buitenshuis, maar via een andere aanpak.

Een aanpak die gekenmerkt wordt door het geven van een praktische stimulans daar waar het nodig is: intern, in het eigen primair proces, door de operationeel leidinggevende zelf. Als uw organisatie duurzaam succes wil boeken, dan zult u andere wegen moeten bewandelen. De oplossing is dichterbij dan u denkt. Aandacht voor uw operationeel management kan van binnenuit. Door het vermogen van uw managers te vergroten om zelf hun werk te organiseren, in hun eigen situatie en werkomgeving. Door hun kwaliteit en authenticiteit in te zetten en daarmee een grotere toegevoegde waarde te leveren aan uw organisatie.

Tegelijkertijd is hij een coach en motivator voor zijn medewerkers. Het één gaat niet zonder het ander; een operationeel manager kan zijn proces nog zo efficiënt hebben ingericht, als zijn medewerkers zich niet verbonden voelen aan het resultaat, zullen prestaties achterblijven. Als uw operationeel management hierin nog te winnen heeft, vraagt dit om een andere manier van leren. De aanpak met een hands-on signatuur. Een leertraject dat leidt tot zichtbare verbetering. Directe verankering door in de dagelijkse praktijk vanuit de werkprocessen de verandering te stimuleren.

## De Operationeel Manager

### Het Proces

#### *besturen en optimaliseren*

- Denkt in processen en heeft inzicht in het verloop daarvan
- Bewaakt werkvoorraden en deadlines
- Acteert op stuurinformatie
- Handelt proactief
- Stuurt op hoofdlijnen, maar zoomt in op details als dat nodig is
- Zorgt voor afstemming en communicatie tussen operatie en stakeholders
- Plant voldoende tijd in zijn/haar agenda om te reageren op onverwachte zaken
- Heeft klantgerichtheid op 1 staan

### De Mens

#### *ontwikkelen en groeien*

- Bewaakt wie, wat doet en zet mensen optimaal in
- Stuurt aan door *management by walking around*
- Maakt gebruik van de dagstart: bespreekt en weet wat er leeft op de werkvloer
- Toont interesse in en betrokkenheid met de medewerker, voert individuele gesprekken
- Zorgt dat medewerkers voldoende verantwoordelijkheid krijgen om zaken zelf op te pakken en een bijdrage te leveren

### Visie op operationeel management

Operationeel management rust op twee pijlers: het proces en de mens. De operationeel manager is de facilitator die ervoor zorgt dat medewerkers hun werk goed kunnen doen. De operationeel manager stuurt de dagelijkse bedrijfsvoering met continue aandacht voor het proces en verbeteringen.

De ManagementStimulans© helpt uw operationeel manager op een succesvolle wijze deze professionaliseringslag te maken.

### Wat biedt de ManagementStimulans©?

Een individuele verdieping van inzicht in en werken aan managementvaardigheden en een efficiënte werkstijl door middel van de elementen Proces, Mens en Leider.

De ManagementStimulans© biedt begeleiding van de operationeel manager door een ervaren manager. Een persoonlijke coach on-the-job die helpt bij het doorvoeren van quick wins en interventies aan de harde kant; de procesoptimalisatie. Tegelijkertijd vindt verankering van de resultaten plaats door aandacht voor de zachte kant, de invulling van het operationeel management door de leidinggevende als mens. In deze integrale benadering richten we ons op versterking van de operationeel manager door toerusten van vaardigheden en skills op vijf gebieden:

- **Het denken in processen;** niet denken in stapjes of losse elementen, maar het geheel overzien. Uw operationeel manager krijgt inzicht in procesbewaking, weet wie wat doet, welke werkvoorraden er liggen, wat op tijd gereed komt en wat niet. Hij past de Plan-Do-Check-Act cirkel toe.
- **Het sturen op resultaten;** controle, meten & analyseren. Uw operationeel manager kan

stuurinformatie opstellen, lezen en gaat daar effectief mee om. Hij stuurt op hoofdlijnen en pas op details als dat nodig is. Hij viert successen (en visualiseert deze).

- **Het faciliteren en ontwikkelen van medewerkers;** uw operationeel manager hanteert een efficiënte capaciteitsinzet van mensen en middelen. Delegeert verantwoordelijkheden daar waar het kan .
- **Persoonlijk leiderschap;** contact op de werkvloer door middel van *management by walking around* en de dagstart. Uw operationeel manager hanteert een gezaghebbende leiderschapsstijl: spreekt aan op gedrag en handelen, overtuigt op basis van steekhoudende argumenten.
- **Persoonlijk (time) management;** uw operationeel manager laat hernieuwd plannen & organiseren zien. Hij is (weer) in balans, ervaart minder stress en voelt zich thuis in zijn rol als leidinggevende.

## Praktijkcase Teammanager Henk

Henk is gepokt en gemazeld in de vervoerssector, teammanager van het bureau dat onder andere onderhoudsplanningen voor het wagenpark verzorgt. Maar de laatste tijd lijkt het wel of hij het allemaal niet meer onder controle heeft. Zijn leidinggevende is ontevreden over de resultaten en zijn medewerkers mopperen over achterstanden. Henk voelt de druk toenemen. Hij erkent dat hij hulp nodig heeft, maar zoekt die in extra handjes. Maar de oplossing van zijn verminderde resultaten is niet meer capaciteit naar binnen brengen. Zijn manager overtuigt hem dat als aansturing op dezelfde wijze blijft plaatsvinden, er wezenlijk niets verandert. Meer menscapaciteit geeft even lucht, omdat werkvoorraden slinken. De werkelijke winst zit in procesdenken en sturen op het resultaat. Een vaardigheid die aan te leren is! Henk gaat aan de slag met de ManagementStimulans©. Zijn huiver zit nog in het feit dat hij iemand moet worden die hij niet is. Maar zijn 'sidekick' en begeleider toont respect voor hem als persoon. Met behoud van zijn eigen karakter leert hij dat er andere manieren zijn van aansturen en communiceren. Zijn zelfvertrouwen groeit, hij voelt zich weer lekker in zijn vel. En belangrijker; ineens heeft hij inzicht in oorzaken van het schuiven met de planning. Zo maakt hij afspraken met Logistiek over het tijdig aanleveren van onderdelen, zodat monteurs niet meer misgrijpen. Tijdens de dagstart vraagt hij door op details waardoor zijn medewerkers proactief worden. En zijn chef? Die kan met een gerust hart de missie van de organisatie uitdragen: voldoende en betrouwbaar vervoer tijdens de spits!

### **Zien = ervaren = zelf doen!**

Belangrijke succesfactor is de directe begeleiding en ondersteuning van uw operationeel manager. Dagelijks en in de eigen herkenbare praktijk.

Door het aanreiken en helpen implementeren van hulpinstrumenten, voorbeeldgedrag en directe feedback leert de operationeel manager gaandeweg het zelf te doen. Het effect is direct zichtbaar en wordt geborgd, ook na vertrek van de begeleider.

Door middel van een transparante en praktijkgerichte begeleiding en advisering is uw management in korte tijd weer op weg naar maximaal operationeel rendement.

Uw operationeel manager weet weer wáár hij staat en naar toe gaat. En belangrijker: hij komt daar ook!

## **Wat houdt de ManagementStimulans© in?**

### **Intake**

Brainstorm met u om te bepalen wie, waarvoor staat en wie, welke ondersteuning behoeft.

### **Quick scan/oriëntatie**

**maximaal 5 dagen**

Analyse van het huidige rendement van de operationeel manager. Helder krijgen op welke onderdelen de operationeel manager en zijn team of afdeling niet optimaal presteren en welke interventie noodzakelijk is om hier verandering in te brengen.

### **de Stimulans**

**13 weken 1 dag per week**

Een individuele verdieping van inzicht in en werken aan managementvaardigheden en een efficiënte werkstijl door middel van de elementen Proces, Mens en Leider. De Stimulans wordt aangevuld met een online toolkit.

Het accent en exacte tijdsduur is afhankelijk van de uitkomsten van de quick scan/oriëntatie.

### ***Meer weten?***

*Neem contact op met Joke Twigt om samen te verkennen wat de ManagementStimulans© voor u kan betekenen.*

[www.managementzaak.nl](http://www.managementzaak.nl)

email [j.twigt@managementzaak.nl](mailto:j.twigt@managementzaak.nl)

mobiel +31 (0)6 53 595 891