

Eenvoud is de motor achter procesverandering

WABI SABI

Verandermanagement kan alleen slagen als je kan meten of je veranderacties succes hebben. In zijn beroemde kwaliteitsmodel heeft Deming daarvoor niet voor niets de 'Check' stap opgenomen. Het opzetten van Key Process Indicators is daar een handig hulpmiddel bij. Hiermee kan je meten of je veranderingen op de kritieke elementen van je processen verbetering opleveren.

Door Ron Wessel

Echter dit is de crux: wat is nu 'Key'? In de praktijk hebben wij gezien dat bedrijven een veelheid aan procesindicatoren benoemen en juist door die hoeveelheid hun grip verliezen. Hoe is dat spreekwoord ook al weer: "Door de bomen ..."? In dit artikel wil ik een methode beschrijven om werkelijk alleen de belangrijkste indicatoren te achterhalen. Hiervoor gebruiken wij de Wabi Sabi methode: schoonheid ligt in eenvoud.

Verbeteren is Veranderen is Meten

Bij de Amerikaanse kwaliteitsgoeroe Deming draaide alles om meten, meten en nog eens meten. Een beroemde uitspraak van hem was: "Je kan niets verbeteren als je het niet kan meten" [Ref. 2]. Hiermee raakte hij de kern van verandermanagement. Het doel van veranderingen is het bereiken van verbeteringen en om te kijken of je het gestelde doel bereikt, ga je meten.

Dit alles heeft Deming verwerkt in misschien wel het meest beroemde model in kwaliteitsmanagement: de Deming Cirkel of ook wel het Deming Model. Dit model gaat uit van vier stappen in de verbetercyclus: Plan, Do, Check, Act. Je plant je verandering, dan voer je actieplannen uit, vervolgens meet je of je het beoogde resultaat bereikt en tenslotte stuur je de plannen bij. Meten is dus weten.

Zo ook in het veranderen van processen. Organisaties hebben verschillende redenen om hun interne processen te verbeteren. Of het nu gaat om lagere omzet, gestegen kosten, fusies of economische uitdagingen: het veranderen van processen komt steeds vaker voor. Om te weten of je met je verander-

acties het juiste resultaat bereikt, zal je dit moeten meten. Procesindicatoren kunnen hierbij helpen. Het woord indicator zegt het al: het duidt aan wat het resultaat is van het proces. Je kunt met procesindicatoren de situatie meten en op koers blijven of waar nodig bijsturen. Om echt de kern van de zaak te behalen kan je het beste werken met 'key' procesindicatoren. Met 'key' worden de meest belangrijke indicatoren benoemd, die indicatoren die aantonen waar het echt om gaat. Maar hoe bepaal je wat de key procesindicatoren zijn? Om dat te kunnen zal je de processen in kaart dienen te hebben. Maar dan wel de processen op hoofdlijnen.

West versus Oost

In de westerse samenleving zijn wij gewend om processen tot in de details goed te regelen en uit te werken. Wij zijn bij organisaties procesbeschrijvingen tegengekomen, die enige A4-tjes besloegen. Of het daarbij dan gaat om procedures of processen, wil ik terzijde laten. Kern is: wij schrijven graag veel. Dit is handig om procedures uit te laten voeren. RACI matrices zijn zo gevuld en iedereen weet wat van hem of haar verwacht wordt. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn dan ook 'grondlich' beschreven en behoren voor niemand meer een mysterie te zijn.

Echter, als je al die diepgaande procedures gaat omzetten tot indicatoren krijg je een hoeveelheid aan meetwaarden die inzicht bieden in je details maar niet in het geheel. Je bereikt dan al snel een *information overload* [Ref. 1]. Dit principe houdt in dat een persoon moeilijkheden kan krijgen met het begrijpen van een situatie en daar dan adequaat naar te handelen omdat hij simpelweg te veel informatie over zich heen krijgt. Persoonlijk ken ik dit principe heel goed, als ik bijvoor-

beeld weer eens een niet goed geconstrueerde bevraging in Google maak.

In de Oosterse cultuur zie je vaak het tegenovergestelde. Daar blijven ze op hoofdlijnen, zodat zij niet onnodig verzanden in de details. Het is bijvoorbeeld niet voor niets dat Toyota sterk is geworden met het Lean principe. Haal de overbodige verspillingen uit je processen en richt je daarmee op de kern van het proces om efficiënter bezig te zijn. Deming heeft ook een groot gedeelte van zijn tijd doorgebracht in Japan om die cultuur in zijn managementtheorieën te kunnen incorporeren. Ik wil de discussie hier nu niet ingaan of Deming van invloed was op de Japanners of de Japanse cultuur van invloed op zijn denken. Beide gedachtestromen kennen hun aanhangers. Ik geloof erin dat twee partijen altijd elkaar beïnvloeden. Deming is zeker van invloed geweest op kwaliteitsmanagement in Japan, maar de Japanse cultuur ook zeker op hem.

Een goed voorbeeld van de Japanse en daarmee Oosterse cultuur versus de Westerse is te zien in de dichtkunst. In de Westerse samenleving gebruikt men vaak herhalingen en lange zinnen in onze gedichten. Japanners hebben de Haiku als dichtkunst verheven. Dit is een dichtvorm bestaande uit drie regels zonder herhalingen met een vast aantal lettergrepen per regel: de eerste vijf lettergrepen, de tweede zeven en de laatste weer vijf. Er zijn nog meer vereisten aan een goede Haiku, maar dit is de kern. Daarmee poogt de Haikudichter ook direct dicht bij de kern van de zaak te komen. Zij willen zich niet laten afleiden door de hoeveelheid aan woorden, maar direct (zei het soms cryptisch) te zeggen waar het om gaat. Een voorbeeld:

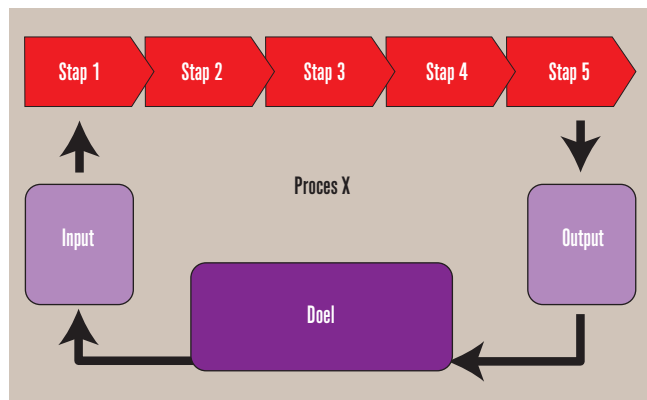
*Zeehond op ijsschots
Ijsbeert in brandende zon
Langzaam richting rand*

Bij veranderingmanagement en procesmanagement gaat het ook om hoofdlijnen. Een manager dient het overzicht te hebben en heeft voor zijn verantwoordelijkheden niets aan details. Details lijden tot afleiding van waar het om gaat en daardoor tot het verlies van grip. Wat kunnen wij in procesmanagement leren van de Oosterse cultuur?

Wabi Sabi – ‘East meets West’

Het Oosterse principe *Wabi Sabi* kan ons helpen om meer overzicht te hebben over onze processen en ze daardoor beter aan te sturen en te verbeteren. *Wabi Sabi* bestaat uit twee woorden die elk uit een karakter bestaan, zie afbeelding 1. Het begrip *Wabi* staat voor de pretentieloze schoonheid en waarheid van het eenvoudige. Met het begrip wordt het onvolmaakte nagestreefd. *Wabi* geeft iets waarde omdat het weerloos is. De zeehond in de Haiku hierboven is weerloos tegen de zon die zijn ijsschots doet smelten. Hij wil er wel wat aan doen en ijsbeert rond om te verzinnen wat te doen. Maar kansloos: de zon blijft hem parten spelen.

Afbeelding 1: Wabi Sabi.



Afbeelding 2: Vijf stappen.

Het tweede deel – *Sabi* – betekent letterlijk ‘roest’ en verwijst naar zaken die zijn getekend door de tijd. Het suggereert daarmee een sfeer van eenzaamheid. De zeehond die te maken heeft met de erosie van zijn ijsschots en daar alleen mee om moet gaan.

De woorden *Wabi* en *Sabi* samen duiden op het gevoel voor de schoonheid van het simpele, onooglijke, onvolmaakte, verweerde en verwaarloosde dat meestal over het hoofd wordt gezien. *Wabi Sabi* staat lijnrecht tegenover onze Westerse cultuur waarin overvloed een rol speelt. Het staat voor de kern van de zaak: Schoonheid door Eenvoud.

Vijf vingers, vijf stappen

In procesmanagement en procesverandering kan deze schoonheid ook bereikt worden. Elk proces is in essentie te vatten in vijf stappen. Diepman stelt dat het bij procesverandering en procesverbetering niet gaat om processen in elk detail te beschrijven, “maar om de belangrijkste stappen binnen een proces vastgelegd te krijgen”. [Ref. 1].

De aanpak om te komen tot een beschrijving in vijf stappen, die wij daarvoor gebruiken, kenmerken wij als doelgericht. Elke procesbeschrijving beginnen we met het achterliggende doel van het proces. Wat wil de organisatie bereiken met het proces? Daarna kijken we naar de output van het proces. Dat zijn de producten waarmee de organisatie het procesdoel wil bereiken. Als derde onderdeel kijken we naar de input van het proces. Deze input is te definiëren in termen van informatie, middelen, signalen, enzovoort. Ten slotte beschrijven wij met personen uit de organisatie de vijf processtappen waarmee de input wordt omgezet naar de output, zie afbeelding 2.

Het processchema dat hier bijgevoegd is hebben we verschil-

lende keren toegepast en is een heel krachtig instrument. Bij bijvoorbeeld een organisatie werden op deze wijze de financiële processen in kaart gebracht. De personen binnen die organisatie hadden direct inzicht in de processen zelf, maar ook dat processen door elkaar heen liepen. Eén proces werd snel benoemd tot twee aparte processen. Hierdoor had het management van die organisatie direct een aangrijpingspunt om dat proces, of beter nog, die twee processen beter te managen. Het werd namelijk meteen duidelijk dat er ook sprake was van meerdere partijen die ieder eigen verantwoordelijkheden hadden. Door alleen al het proces Wabi Sabi te beschrijven was de eerste schrede naar procesverbetering gezet.

Procesindicatoren in de stappen

Nadat we het proces in kaart hebben gebracht definiëren wij met de organisatie wat de succesbepalende factoren (SBF) in de vijf stappen zijn. Deze SBF vertalen we vervolgens naar procesmaatstaven of ook wel indicatoren. Het zijn deze maatstaven die, de naam zegt het al, het meten mogelijk maakt. Voor elke processtap van de vijf kan je vaststellen wanneer het succesvol is in termen van Kwantiteit, Kwaliteit, Tijdigheid en Financiën. Hiermee ontstaat de proces balanced scorecard van verandermanagement, zie afbeelding 3. In elke stap kan je bijvoorbeeld bepalen hoeveel stuks geproduceerd dienen te worden in hoeveel tijd, welke kwaliteitseisen daar-

aan gesteld worden en hoeveel het mag kosten, om die stap succesvol af te ronden. Deze maatstaven dienen met elkaar in evenwicht te zijn en zijn door procesverbetering richting een optimum te brengen. Vaak kan je het aantal geproduceerde stuks in een bepaalde tijd wel verhogen door meer mensen in te zetten. Hierdoor zullen de kosten echter ook omhoog gaan, wat niet altijd gewenst is. Hoewel wij ooit bij een organisatie waren, waar die laatste factor, de financiën, totaal onbelangrijk werd geacht. Hoe vaak kom je dat nog tegen?

Anders dan bij een business balanced scorecard is het onderscheid tussen succesbepalende factoren en prestatie-indicatoren bij procesmanagement en -verbetering zeer klein.

De kunst ligt dan ook in het S.M.A.R.T. opzetten van de SBF (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden). Een voorbeeld van een SBF in een processtap in de procesindustrie is bijvoorbeeld de hoeveelheid stuks die machine X kon produceren. De machine uit de volgende processtap (machine Y) werkte pas optimaal als die 96 stuks ontving op een bepaald tijdstip van machine X. De SBF voor stap 1 was op het gebied van kwantiteit 96 geproduceerde onderdelen. Dit leidde meteen tot de procesmaatstaf 'Aantal geproduceerde onderdelen door machine X op tijdstip T'.

Een eerste meting toonde aan dat het proces zo was ingericht, dat de machine maar 75 onderdelen kon produceren. Door het aanvoerproces van grondstoffen anders in te richten werd

Ga direct naar:
www.mavim.nl/rules

mavim

*Verhogen van productiviteit, creëren van duurzaamheid,
sturen op vertrouwen, vergroten van efficiëntie
en realiseren van besparingen*

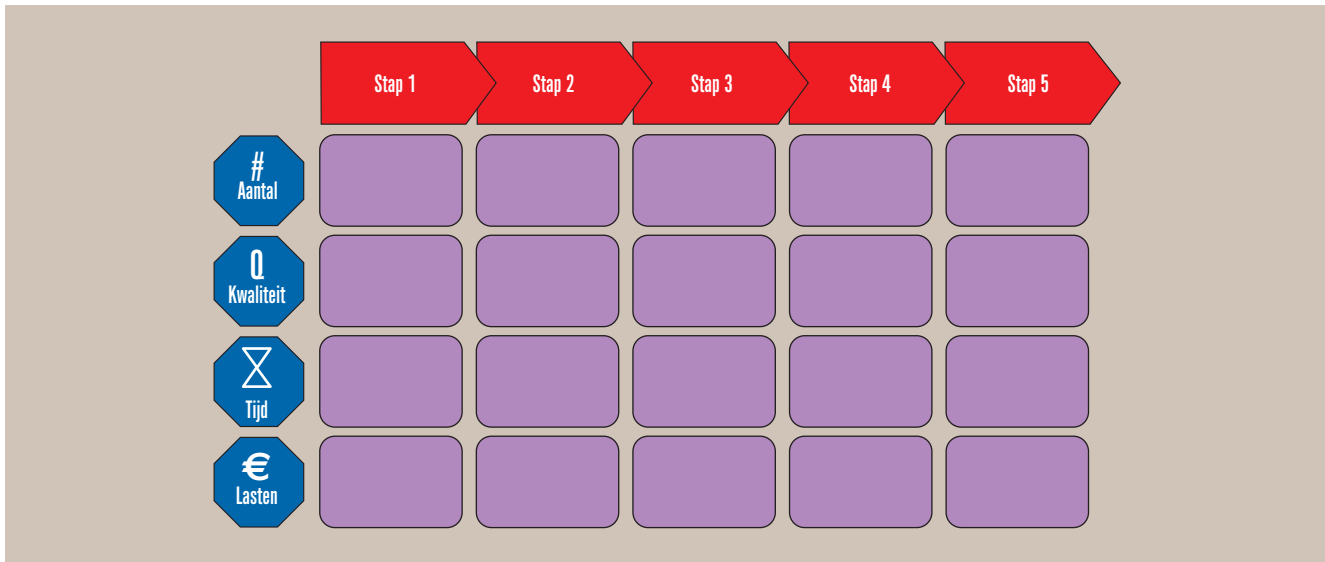


Het Nieuwe Werken mogelijk gemaakt met Rules!

www.mavim.nl/rules

Microsoft
GOLD CERTIFIED
Partner

Het gevoel van lekker werken!



Afbeelding 3: Kwantiteit, Kwaliteit, Tijdigheid en Financiën.

hier verbetering in gebracht. Bij de eerst volgende meting gaf de procesmaatstaf 82 aan. Na een paar procesverbeteriteraties werd de norm van 96 inderdaad bereikt.

Wabi Sabi State of Mind

Door via het Wabi Sabi principe de kern van het proces in haar eenvoud te beschrijven kon de organisatie snel ontdekken waar zij werkelijk op diende te sturen. Zij kon ook snel de effecten van een procesverandering meten.

In onze ervaring is de Wabi Sabi aanpak een krachtig middel, omdat we er ten eerste snel mee tot de kern van de zaak komen. Daarnaast krijgen wij en organisaties focus ermee in wat echt belangrijk is binnen de processen en daarmee geeft het inzicht in die factoren waarop gestuurd dient te worden als de organisatie wil overgaan op procesverbetering en -management. Vervolgens hebben we gemerkt dat een Wabi Sabi traject zelf vaak een eerste stap in procesverandering is, omdat de eenvoud aan inzicht het management tot nieuwe ideeën over de procesinrichting leidt. Tenslotte is het een uitgangspunt voor verdere detaillering. We blijven immers Westerlingen die 'grundlich' in hun procedurebeschrijvingen zijn. De werkvorm om een proces Wabi Sabi te beschrijven is afhankelijk van de situatie en de organisatie. Wij hebben dit gedaan via workshops, interviews en documentstudies.

Het startpunt voor elke exercitie ongeacht de werkvorm blijft de *Wabi Sabi State of Mind*. Waak in uw favoriete werkvorm voor een te diepe detaillering in de procesbeschrijving. Ik werk graag vanuit workshops waarbij ik de deelnemers aan een workshop laat beginnen met het omzetten van westerse gedichtvormen naar een Haiku. Met behulp van dit instrument breng ik die deelnemers in een state of mind waarbij zij zelf al proberen om eenvoud in hun zienswijze te bereiken. Het mooiste dat ik daarmee ooit heb meegemaakt, was een groep deelnemers die een van hen (een accountant) in koor

terugriep naar de kern van de zaak met de opmerking: "Hé Jan, Wabi Sabi!" toen hij de details inging.

Conclusie: Houd het simpel!

Met de Wabi Sabi methodiek kan je processen op hoofdlijnen beschrijven en daarmee tot een heldere set aan procesindicatoren te komen. Welke werkvorm het beste bij u en uw organisatie ook past om dit te doen, ook hiervoor geldt: houd het simpel. Met een Wabi Sabi aanpak, een aanpak die uitblinkt in zijn eenvoud, krijgt u een Wabi Sabi beschreven proces. Dit is een proces waarin het aantal procesmaatstaven te overzien is en daardoor gemakkelijk te veranderen en te besturen. Aan het begin van dit artikel gaf ik aan dat een Haiku een weergave is van de Oosterse mentaliteit om zaken vanuit de eenvoud te beschrijven. Voor de Wabi Sabi methode om procesindicatoren op te zetten gebruiken wij de volgende Haiku:

*Grip op uw proces
Beschreven in vijf stappen
Eenvoud wat u meet*

Als u uw processen op hoofdlijnen beschrijft en teruggaat naar de kern van de zaak, zal de weg opengaan naar een bruikbare set aan procesindicatoren. En deze bruikbare set geeft u uw ijk- en meetpunten in uw traject van procesverandering en -verbetering.

Literatuur

1. Ahaus, C.T.B. en Diepman, F.J. 1998. Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit. Kluwer.
2. McCoy, Ron. 1994. The Best of Deming. SPC Press.
3. Toffler, A. 1970. Future Shock. Random House.

Ron Wessel is werkzaam als practice leader Business Intelligence bij Logica.