

*Processen modelleren met draagvlak*

# De drie wijzen voor procesmodelle





ering

Illustratie: Leon van Leeuwen

Draagvlak voor procesmodellen en betrokkenheid van de werkvloer bij modelleringstrajecten. Het is en blijft een punt van zorg voor veel organisaties en processpecialisten. Wanneer men echter rekening houdt met de in dit artikel beschreven 'drie wijzen' voor procesmodellering en men vervolgens ook het doel van het modelleren van processen in acht houdt, is de kans op betrokkenheid en draagvlak al een stuk groter. Hoe de communicatiewijze, denkwijze en werkwijze u de weg kunnen wijzen naar een breed gedragen procesmodel.

*Gilbert Silvius*





In de huidige economisch zware tijden zoeken veel ondernemingen naar mogelijkheden om de kosten te verlagen. Hierbij kijkt men ook naar het verder stroomlijnen van de bedrijfsprocessen. In het kielzog van deze ontwikkeling neemt het belang van het goed modelleren en vastleggen van de processen weer toe. Een goed begrip van de bedrijfsprocessen is tenslotte het fundament voor de optimalisatie en besturing ervan. Ondanks het belang dat aan de procesmodellen wordt gehecht, wordt het modelleren op zich toch vaak als een 'stofge' activiteit ervaren die niet erg tot de verbeelding spreekt. Het modelleren laat men dan ook graag aan een specialist over, zoals iemand uit de afdeling administratieve organisatie (AO) of kwaliteitszorg. Maar hoezeer de vakkennis van zo'n specialist ook nodig is om een ordentelijk procesmodel te ontwikkelen, de betrokken-

heid van 'de lijn' in het modelleringsproces dient onverminderd groot te zijn. Zonder betrokkenheid is er geen draagvlak. Dit artikel beoogt een aantal praktische handvatten te bieden voor het stimuleren van die betrokkenheid en het draagvlak van de werkvloer bij het in kaart brengen van de bedrijfsprocessen.

### De eerste wijze

De eerste stap in het stimuleren van betrokkenheid en draagvlak is het bieden van een duidelijk kader waarbinnen gewerkt wordt. Bij het modelleren van bedrijfsprocessen ontstaat vaak behoefte aan een methode of structuur die houvast biedt en richtinggevend is voor de activiteiten. De eerste 'methoden' die in deze behoefte voorzagen, zijn ontstaan vanuit de informatiesysteemontwikkeling. Voorbeelden hiervan zijn Architektur Integrierter Informationssysteme (Aris)

van de Duitse professor Scheer en natuurlijk de Unified Modeling Language (UML), gebaseerd op de ideeën van Rumbaugh, Booch en Jacobsen. Deze methoden hebben tot doel een modeltaal te ontwikkelen die relaties tussen activiteiten, objecten en actoren eenduidig en voor de gebruikers van de modellen begrijpelijk beschrijft. Onder gebruikers verstaan we zowel de 'vragers' als de 'aanbieders' van informatiesystemen, dus zowel de 'business' als IT. Dat het voor alle belanghebbenden eenduidig modelleren van een bedrijfsproces niet eenvoudig is behoeft weinig toelichting. De werkelijkheid kent vele varianten en uitzonderingen die vaak niet volledig kunnen worden weergegeven. De behoefte aan structuur die IT nodig heeft leidt daarom bijna per definitie tot procesmodellen die een vereenvoudigde werkelijkheid weergeven. In de discussie of het model nu het 'ist' of het 'sollen' weergeeft, is het juiste antwoord waarschijnlijk het 'wollen'. Procesmodellen geven een gestileerde weergave van de werkelijkheid. De eerdergenoemde methoden zijn hierbij goede hulpmiddelen om tot een eenduidige beschrijvingswijze te komen. Het woord 'methode' wordt in dit verband dan ook gebruikt als *beschrijvingsmethode*; een syntaxis voor de communicatie van en over het bedrijfsproces. Zo is de door professor Dietz ontwikkelde DEMO-methode ook als een beschrijvingsmethode te typeren. Deze *communicatiewijzen* zijn nuttig en zelfs noodzakelijk om tot een breedgedragen begrip van het bedrijfsproces te komen. Ze helpen echter niet bij het identificeren van de bedrijfsprocessen op zich. Het zijn geen procesdecompositietheorieën, het zijn *communicatiewijzen*, niets minder, maar ook niets meer.

### De tweede wijze

Voor een onderbouwd houvast bij de identificatie en decompositie van

bedrijfsprocessen is een communicatiewijze alleen niet voldoende. Een procesmodelleur dient te zoeken naar een inhoudelijke *denkwijze*; een methode die het denken over processen structureert, niet slechts het afbeelden ervan. Op dit gebied zijn er twee benaderingen beschikbaar, de theoretische benadering en de voorbeeldbenadering.

In de theoretische benadering zoekt men een theoretische onderbouwing voor het identificeren, definiëren en decomponeren van bedrijfsprocessen. Een verregaand voorbeeld hiervan is de Structured Information Modelling-methode (SIM) van Roest<sup>1</sup>. Op basis van een wetenschappelijke onderbouwing definieert SIM een set van methodische spelregels voor het decomponeren van het hoofdproces van een organisatie, de 'missie', in deelprocessen. Het doel van de spelregels is het voorkomen van ontwerpfouten in de modellen. De belangrijkste ontwerpfouten zijn volgens SIM:

- Het verwarren van de modellering van de inrichting van ICT-systemen met de modellering van de werkelijkheid van het bedrijfsproces;
  - Het verwarren van activiteiten, objecten en actoren;
  - Het vermengen van de uitvoering van het proces met de besturing ervan;
  - Het vermengen van functioneel differentiëren en specialiseren in proces- of objectdecompositie;
  - Het vermengen van ondergeschiktheid en nevenschiktheid;
  - Het vermengen van causale, analogische en teleologische verbanden.
- Ondanks de kwaliteiten van een methodische denkwijze, schrikt de rechtlijnigheid ervan soms af. De methode wordt dan als een keurslijf ervaren waarna wordt teruggevallen op de consensusbenadering: "Als we het met z'n allen eens zijn, dan is het toch goed". Nu is hiervoor betoogd dat draagvlak voor de modellen cruciaal

is, maar in de praktijk blijkt consensus helaas geen afdoende garantie te zijn voor de kwaliteit van het resultaat!

In de voorbeeldbenadering wordt de denkwijze ondersteund door het beschikbaar hebben van één of meerdere voorbeeld- of referentiemodellen. Deze modellen kunnen generiek zijn of specifiek gericht op bijvoorbeeld een branche of een bedrijfsfunctie. Een voorbeeld van een generiek model is bijvoorbeeld het binnen James Martin ontwikkelde Generic Business Model, dat een algemeen geldende decompositie van bedrijfs-

***De werkwijze is in de  
praktijk vaak doorslaggevend voor het creëren  
van betrokkenheid***

processen biedt. Een voorbeeld van een branchespecifiek referentiemodel is het Telecom Operator Model (TOM) dat een op telecomoperators toegesneden overzicht van bedrijfsprocessen geeft. Een ander voorbeeld van een specifiek model is het alom gehanteerde Information Technology Infrastructure Library' (ITIL). ITIL geeft een set van voorbeeldprocesmodellen om het beheer van een IT-infrastructuur in te richten. Een groot voordeel van voorbeeld- of referentiemodellen is het hergebruik van kennis. Door de voorbeelden hoeft men niet allerlei processen te bedenken, en kan men de energie steken in de implementatie ervan. Doordat modellen als ITIL en TOM ook een reputatie als 'de facto standaard' hebben opgebouwd is de acceptatie ervan door de medewerkers in een organisatie vaak groot. De modellen hebben autoriteit gekregen.

Een valkuil in het gebruik van referentiemodellen is een selectieve of gedeeltelijke toepassing ervan. De modellen zijn als één samenhangend geheel ontwikkeld. Het gemengd of delen ervan toepassen gaat ten koste van de volledigheid en consistentie van de bedrijfsprocessen in de organisatie.

### **De derde wijze**

De twee 'wijzen' hiervoor, *communicatiewijze* en *denkwijze*, hebben betrekking op het bieden van een duidelijk kader voor het modelleren van de bedrijfsprocessen. De derde 'wijze', de *werkwijze*, staat voor de manier waarop en de werkvormen waarmee de informatie over de bedrijfsprocessen wordt vergaard en de modellen worden opgesteld. Hoewel de werkwijze in de praktijk vaak doorslaggevend is voor het creëren van betrokkenheid, besteedt men aan dit aspect in de methoden voor procesmodellering weinig tot geen aandacht.

Een eerste vereiste voor de werkvormen is dat ze activerend moeten zijn. Draagvlak voor een resultaat ontstaat door betrokkenheid bij de totstandkoming ervan. Betrokkenheid ontstaat vervolgens door het hebben van inbreng. Medewerkers in de organisatie moeten uitgedaagd en gestimuleerd worden om inbreng te leveren in de modellering van hun bedrijfsprocessen en deze inbreng moet worden beloond. Hoewel de laatste jaren wel erg veel gebruikt is de activerende werkvorm bij uitstek de workshop. In de workshop dient de participatie van de deelnemers hoog te worden gehouden door afwisseling van werkvormen, teamrollen, hulpmiddelen, stilte en beweging, gestructureerd en ongestructureerd werken, et cetera. De tegenwoordige standaardpresentatie-uitrusting, een pc met beamer, is voor activerende workshops absoluut ongeschikt. 'Brown papers' of voorbereekte posters bieden veel betere mogelijkheden voor interactie.



## Doel van procesmodellering

Zijn we er als we de 'drie wijzen voor procesmodellering' in acht nemen? Niet helemaal. Een onmisbare voorwaarde voor betrokkenheid bij en draagvlak voor een procesmodelleringstraject is duidelijkheid en overeenstemming over het doel van procesmodellering. Overzicht en inzicht in de bedrijfsprocessen is een uitstekende reden, maar veelal niet het achterliggende doel van een modelleringstraject. Uit onderzoek<sup>2</sup> blijkt dat de meest genoemde redenen voor het uitvoeren van zo'n project *administratieve organisatie* en *kwaliteitsborging* zijn (73 respectievelijk 72 procent). Hierbij blijken verschillende branches ook verschillend te scoren. Procesbeschrijvingen worden in de industrie vooral ingegeven door het kwaliteitssysteem terwijl binnen de overheid en financiële dienstverlening de eis van een goed beschreven administratieve organisatie doorklinkt. Bijna de

helft van de respondenten noemt *automatisering* als doel, waarbij ontwikkeling van maatwerkapplicaties net zo vaak voorkomt als de inrichting van standaardpakketten. Opvallend genoeg wordt het invoeren van workflowmanagement veel minder vaak genoemd. Ongeveer eenderde van alle respondenten noemt ook BPR als doel. Slechts een klein deel (13 procent) geeft aan dat de beschrijvingen worden gebruikt voor de ontwikkeling van *activity based costing*. Vaak gaat het overigens om een combinatie van doelen. 27 Procent van de respondenten geeft aan dat de procesmodellen voor zowel *AO*, *kwaliteitszorg* als *automatisering* worden gebruikt. Het doel van de procesmodellen heeft ook invloed op de inhoud van de inrichting van het modelleringsproces. De tabel in dit kader geeft de samenhang tussen de verschillende redenen voor procesmodellering en enkele aspecten van de modellen weer.

	BPR	AO	TQM	ABC	Automatisering
Doel: Waarom?	Kostenreductie	Betrouwbare informatievoorziening	Kwaliteitsborging	Kostenallocatie	Ondersteuning bedrijfsprocessen
Gegevens: Wat?	Processtromen en organisaties	Processen en organisatie	Kenmerken van uitvoering en besturing van processen	Processen en kosten	Objecten en processen
Vorm: Hoe?	Workflows	Hiërarchisch procesmodel, matrices, workflows	Workflows, specifieke analyseschema's	Workflows, data analyses	ERD's, DFD's, Workflows
Tools: Waarmee?	Procesmodellerings-tools met simulatie functionaliteit	Eenvoudige procesmodellerings-tools en tekstverwerkers	Eenvoudige procesmodellerings-tools en tekstverwerkers	Procesmodellerings-tools met extractie functionaliteit	CASE-tools, procesmodellerings-tools met koppeling naar een ERP- of WFM-systeem

*Samenhang tussen het doel van procesmodellen en aspecten van de beschrijving.*

Een tweede vereiste voor de werkwijze is dat deze leidt tot een 'gedeeld beeld' van de organisatie en de bedrijfsprocessen hierin. Ook hiervoor is de workshop een geschikte werkvorm. De betrokken medewerkers dienen met elkaar te discussiëren over de uitwerking van een procesmodel, waarbij de deskundige procesbeschrijver de wijzigingen direct en zichtbaar verwerkt totdat het correcte beeld verkregen is. Interviews spelen een belangrijke rol in het vergaren van informatie, maar zijn in de praktijk ongeschikt voor het creëren van een gedeeld beeld omdat de verschillende medewerkers in het proces hun beelden niet kunnen uitwisselen met elkaar.

De derde en laatste vereiste is die van de 'fun-factor'. Het moet voor de deelnemers leuk zijn om aan het project mee te werken. Als het procesmodelleringsproject als vervelend en langdradig wordt ervaren - en zo is het imago nu eenmaal - dan zal de animo om zichzelf aan de resultaten ervan te verbinden vanzelf minder worden. Het proces moet leuker worden gemaakt door een flink tempo, voortgang, duidelijke resultaten, leuke werkvormen, leuke werklocaties en een vaardige processpecialist die het project in goede banen leidt.

### Drie wijzen en het doel

Dit artikel beoogt een aantal praktische handvatten te bieden voor het stimuleren van de betrokkenheid en het draagvlak van de medewerkers in procesmodelleringsprojecten. De drie 'wijzen', *communicatiewijze*, *denkwijze* en *werkwijze*, geven aan welke aspecten aandacht dienen te krijgen. Methoden kunnen hierbij houvast bieden door structuur aan te brengen in de complexe werkelijkheid. Die methoden richten zich echter vaak op één of hooguit twee van de 'wijzen', en zijn dus niet het complete antwoord op de vraag naar structuur. In

de regel begint men met het bepalen van een aantal tekenconventies voor de procesmodellen, de *communicatiewijze* dus. Een volgende stap is uitbreiden van de communicatiewijze met een aantal meer inhoudelijke richtlijnen; de *denkwijze*. Als laatste dient ook de *werkwijze* zo te worden gekozen dat de betrokkenheid van de deelnemers hoog is. Verkrijgen we nu, als we deze drie wijzen in acht nemen, betrokkenheid en draagvlak voor procesmodellerings? Nee, niet helemaal. Een onmisbare voorwaarde hiervoor blijft ook duidelijkheid en overeenstemming over het doel van de procesmodellerings (zie kader 'Doel van procesmodellerings').

### **Persoonlijke kwaliteit**

Het draagvlak van procesmodellen en de betrokkenheid van de werkvloer bij modelleringsprojecten blijft voor menig procesbeheerder, AO-deskundige of kwaliteitsmanager een punt

van zorg. In de vele literatuur over procesmodellerings zijn de inhoudelijke denkwijze en de praktische werkwijze onderbelichte onderwerpen. De beschikbare methoden richten zich vooral op de wijze van communicatie tussen werkvloer en IT-deskundige. In dit artikel is een denkkader geboden voor het inrichten van modelleringsprojecten. De 'drie wijzen', *communicatiewijze*, *denkwijze* en *werkwijze*, vormen een checklist voor het opstellen van plannen voor deze projecten. Aan de hand van de drie wijzen kan eveneens worden doorgrond op welk gebied het gebruik van een methode of tool bijdraagt aan het project, maar vooral ook op welk gebied niet. Ook is de invloed van het doel van de procesmodellen op het modelleringsproject geanalyseerd. Op deze manier is een aantal praktijklessen gegeven voor het bevorderen van betrokkenheid bij en draagvlak voor procesmodellerings. Uiteraard blijft de

persoonlijke kwaliteit van de modelleerder een doorslaggevende factor in het modelleringsproces, maar de drie wijzen kunnen ons wellicht een eind op weg helpen.



### **Noten**

1. W.F. Roest, Grondslagen van het ontwikkelen van informatiesystemen, Het glazen oog, 1988.
2. A.J.G. Silvius en L. de Graaf, Bedrijfsmodellerings onderzocht; theorie en praktijk, Informatie, januari/februari 2000.

### **Gilbert Silvius**

*Drs A.J. Gilbert Silvius MBA is lector Bedrijfskundige Advisering bij de Hogeschool van Utrecht en Senior Business Consultant bij Getronics.*