



Proces-matig

Wat is de essentie van het invoeren van procesmatig werken? Naar mijn bescheiden mening heeft het iets in zich van: doen wat je zegt, volgorde-lijkheid, bevordering van efficiëntie en effectiviteit, stimuleren van een hogere kwaliteit, putten uit gemeenschappelijke kennisbronnen, coördinatie en misschien wel samenwerking ongeacht de begrenzing van afdelingen en organisaties. Een mix van zakelijke en emotionele doelen.

Die zakelijke en emotionele doelen leiden tot de levering van het antwoord c.q. product naar aanleiding van een vraag of verzoek. En, eerlijk is eerlijk, anno 2004 gaat het erop lijken dat een aantal bedrijven en instellingen B2B en B2C daadwerkelijk op een bevredigende wijze onder de knie hebben. Een mooi voorbeeld daarvan is het selecteren en aanvragen van een ziektekostenverzekering. Na een aantal vragen over jezelf en je wensen ten aanzien van de te verzekeren items te hebben ingevuld, wordt er op het scherm een aanbieding getoond. Geweldig, je weet wat de aanbieding behelst en wat het

kost. Dat het nog niet volmaakt is blijkt uit het feit dat de aanbieder nog wel lijdt onder een voorbehoud voor wat betreft de correctheid ervan. Dat begrijp ik dan weer niet zo goed, maar ja, per post wordt de definitieve offerte toegezonden en dan staat het zwart op wit. Dit alles is mogelijk gemaakt door strakke bedrijfsprocessen, ondersteund door technische middelen.

Bij het maken van procesmodellen zie ik dat de markt wordt gedomineerd vanachter een bureau. Vanuit de traditie vindt de werkvloer dat niet prettig. Immers, vanachter dat bureau wordt het proces ontworpen als een keurig vereenvoudigd schematisch model van de werkelijkheid. In veel gevallen ligt aan dat model een puur academische exercitie ten grondslag. De input van kennis en ervaring van de werkvloer beperkt zich tot een enkel interview. De rest van het scheppingsproces is het ordenen van activiteiten, rollen en creëren van verbanden. De uitkomst hiervan is beslist procesmatig en voldoet aan de zakelijke argumenten. Op zich niets mis mee, maar in de praktijk blijkt zoals gezegd dat het draagvlak van processen uit een dergelijk scheppingsproces op de werkvloer klein is. In de operatie leidt dat tot ongewenste verschijnselen als non-acceptatie, dalende arbeidssatisfactie en gedemotiveerd gedrag.

Het probleem is echter al even eenvoudig als de oplossing. Het op een serieuze wijze betrekken van mensen

op de werkvloer is essentieel voor de acceptatie van gemodelleerde processen. Workshopsessies lenen zich goed voor dit doel. Mits goed geleid is er ruimte voor serieuze inbreng en 'fun'. Dat laatste is belangrijker dan u wellicht denkt. Het smeedt een band en stimuleert de samenwerking. Daardoor ontstaat een positief effect op het draagvlak van de procesmodellen.

Wat is nu de moraal van dit verhaal? Je kunt elke aap een trucje leren, alleen heb je niet apen nodig die slechts een trucje kunnen opvoeren. Nodig is een aap die zowel een trucje kan, als de mensen met praktische deskundigheid kan inzetten bij de schepping van werkprocessen. De aap moet dus ook emotioneel vaardig zijn om de werkvloer mee te krijgen en om die werkvloer maximaal uit te melken qua kennis. Het werk c.q. de werkwijze verandert en dat is bedreigend. Als uw organisatie voor de keuze staat om iemand voor een dergelijke klus in te huren, denk dan aan de aap. Als die onvoldoende emotioneel is toegerust, dan krijgt u een matig proces. Selecteert u mede op basis van emotionele vaardigheden, dan krijgt procesmatig werken een kans.

Bert van der Linde

U kunt op deze column reageren via e-mail: a.c.vd.linde@freeler.nl.