



## De eerste stap van een interessante reis OP ZOEK NAAR ANTWOORDEN

Het zogenaamde procesdenken neemt meer en meer bezit van vele denkhoofden in en rondom het bedrijfsleven. De traditionele manier van 'denken in taken' of te wel de taakoriëntatie, maakt plaats voor het procesdenken, een andere manier van kijken. Voor u als lezer van Business Process Magazine is dit een stap die waarschijnlijk al ver achter u ligt; voor velen echter een nog te ontdekken stap.

Is er iets mis met het taakdenken versus het procesdenken? Ik denk het niet. Een manager of ondernemer kan prima grip hebben op zijn bedrijfsvoering, zonder ooit van het woord 'proces' te hebben gehoord. Zijn afdeling draait best lekker, de mensen zijn tevreden, het werk komt netjes af en de klant is blij. Dit roept natuurlijk dan de vraag op: waarom dan die procesoriëntatie? Waarom is het procesdenken zo in zwang en wat biedt het dan meer? Dit zijn vragen waarmee ik in deze rubriek aan de slag wil gaan. En dan niet bezien vanuit de theorie, maar juist vanuit de praktijk.

Immers, de vraag "wat heb ik dan aan procesdenken" moet zich laten beantwoorden vanuit de praktijk, omdat daar de bewijslast ligt voor de effectiviteit. Dus hoe vergaat het bedrijven, managers of ondernemers die voor of op het omslagpunt van het denken in taken naar het denken in processen zitten? Wat biedt het ze meer? Welke inzichten levert het ze op? En vooral ook: Wat draagt het bij aan een beter bedrijfsresultaat?

### Maximaal

Nu het procesdenken zich als denkmodel aan ons op lijkt te dringen, halen wij (managers, consultants, ondernemers) er dan wel het maximale uit? Dit vind ik een interessante tweede vraagstelling die ik eerst even toelicht. Vanuit de theorie wordt ons de laatste tijd een veelheid aan denkmodellen rondom Business Process Management aangereikt. Dat is mooi, maar tegelijk niet gemakkelijk, temeer het vooralsnog ontbreekt aan een eenduidig geaccepteerde definitie van BPM. Een definitie zoals ik die zelf heb geformuleerd en al jaren hanteer, luidt: "BPM is een middel voor het managen en verbeteren van de bedrijfsvoering, met de bedrijfsprocessen als centrale structuur". Laat ik daarop aansluitend een eenvoudig denkmodel introduceren dat BPM verdeelt in drie lagen:

De onderste laag; de procesbeheersingslaag – vanuit de

dominante centrale rol van de bedrijfsprocessen spelen hier vragen op het gebied van inzicht, overzicht en grip; De middelste laag; de (proces)verbeterlaag – ook weer vanuit de centrale ordening van de processen; hoe worden verbetertrajecten geïdentificeerd, vormgegeven en doorgevoerd (hier horen begrippen als BPR en Six Sigma)

De bovenste laag; de innovatielaag – hier vindt een mutatie op de gehele set van processen plaats. Er komen processen bij of er verdwijnen processen. Dit is een fundamentele veranderingslaag (denk aan termen als process-outsourcing of re-engineering).

Het valt mij op dat als ik in het vakgebied om mij heen kijk, er traditioneel veel aandacht is voor de verbeterlaag en de innovatielaag. Congressen, seminars, boeken en consultancy's leggen de focus op verbetertrajecten. Ik zie weinig invulling ten aanzien van procesbeheersing. Hoe moet je dat nou aanpakken? Als antwoord op die vraag wordt u op menig congres losgelaten in een zaal vol 'tool'-leveranciers. "Met ons modellerings-tool is uw procesbeheersingsvraagstuk vanaf morgen verleden tijd", zo luidt de boodschap. Ik weet niet hoe het u vergaat, maar het bekruipt mij althans als een soort krampachtig na-ijleffect van de jaren negentig-kampioen: de ICT.

Enfin, aan de andere kant, de praktijkkant, hoor en zie ik veel bedrijven – van klein tot groot – worstelen met diezelfde procesbeheersingslaag. Er blijkt geen of onvoldoende expliciete grip te zijn ten aanzien van de processen. Maar wel lopen er vele tientallen projecten die het bedrijf gevangen houden tussen 'ist' en 'soll'. Ze duren te lang, zijn te complex en belanden uiteindelijk in een soort moeras. Immers, de procesbeheersingslaag ontbreekt en hoe komt dat? Wordt de procesbeheersingslaag gebagatelliseerd: "Ach, dat hebben we wel op orde"? Is de verbeterlaag veel meer sexy dan de

beheersingslaag? Is de Return On Investment (ROI) veel beter uit te drukken bij verbeteringen?

Tja, procesbeheersing. Ik stond eens onder de douche toen op een gegeven moment mijn voeten plotsklaps de douchebak verlieten (zonder mij!), en ik wist het: 'GRIP'! Procesbeheersing gaat over het hebben van grip. Geen sexy woord, maar wel duidelijk en intrinsiek noodzakelijk. Wie wil er nou geen grip hebben?

Hoe ervaart u de noodzaak van het hebben van grip? Na tien jaar BPM-praktijk ben ik stellig van mening dat het van essentieel belang is dat het bedrijf op zijn minst grip heeft op de bedrijfsvoering. Dit overigens geheel volgens haar eigen bedrijfsdefinitie van wat grip dan precies voor het bedrijf betekent.

Pas als u expliciet grip heeft, dan zult u in staat zijn verbetertrajecten goed op te zetten, uit te voeren en te implementeren. Met andere woorden: u zorgt thuis toch ook dat die ladder stevig is en goed staat alvorens u dat raam gaat schilderen? Of u zorgt toch ook voor winterbanden alvorens u met het gezin vertrekt naar dat besneeuwde dorp in de Alpen? Zorgt u in uw bedrijf dan ook voor een expliciete situatie van grip? Interessant eigenlijk, dat we in ons privé-leven meer aandacht lijken te schenken aan grip dan in ons bedrijfsleven.

## Op zoek

Nu we procesdenken hebben ontdekt als denkraam, processen als landkaart, processen als kapstok etcetera, is dit hét uitgelezen moment om het maximale uit procesdenken te halen. Als processen inderdaad expliciet inzicht en overzicht bieden, dan ligt het voor de hand om ook expliciet grip na te streven. De klanten uit mijn portfolio hebben deze kans met beide handen aangegrepen: let's get the basics in place! "Nu ik expliciet grip heb, heb ik eindelijk rust in mijn hoofd", sprak een klant na afronding van het project.

En misschien is dat wel het ultieme effect van grip: *Gewoon Rust In de Processen*. Er zijn al genoeg extra zorgen in een gemiddelde week: zaken die fout gaan, uitzonderingen, personeelsproblemen, te veel projecten tegelijk, enzovoort. Vanuit een basis van rust is hier simpelweg beter het hoofd aan te bieden.

Kortom, ik vind het leuk en interessant om samen met u op zoek te gaan naar de antwoorden. In de praktijk wel te verstaan, omdat daar, zoals ik al eerder benoemde, de bewijslast ligt voor de effectiviteit. Hoe doen bedrijven dat? Welke bedrijven en/of ondernemers hebben expliciet grip ten aanzien van hun processen en hoe hebben ze dat gedaan? Bestaat er een verband tussen de aanpak en mate van grip en de fase waarin een bedrijf zich bevindt? Spelen factoren zoals grootte, dynamiek, toenemende druk van buiten (regelgevingen etcetera) een significante rol?

Uiteindelijk wil ik bereiken dat er iets meer focus komt te liggen op de laag van procesbeheersing, of liever nog: dat bedrijven er daadwerkelijk energie in stoppen. U zult al snel ondervinden dat gezonde grip op de processen voor zowel de dagelijkse operatie, maar ook voor de verbeterambities van grote waarde is. U kiest voor één stapje terug, maar twee vooruit!

In een serie bijdragen genaamd GRIP wil ik u uitnodigen mee te reizen door het landschap van procesbeheersing. Ogenscheinlijk het minst sexy landschap binnen BPM, maar u zult versteld staan van al het moois dat er bloeit, met een gezonde ROI als voedingsbodem! Het wordt een concrete tocht langs bedrijven waarbij grip een rol speelt of zou moeten spelen.

Voor nu, vraag ik u om in uw directe werkomgeving eens stil te staan bij de vraag "Hebben wij voldoende grip ten aanzien van de processen?" Ik voorspel dat u eerst een andere elementaire vraag zult gaan stellen: "Wat houdt - voldoende - grip eigenlijk voor ons in?" En tenslotte: "Hoe hebben wij dat dan vormgegeven of wat moet er nog gebeuren?" Dit zijn de enige juiste vragen om mee te beginnen.

Ten aanzien van deze rubriek GRIP zijn uw suggesties, vragen, opmerkingen of uw mening van harte welkom. Ook in het geval dat u een goede case kent die het wel of juist niet hebben van grip helder illustreert, graag! Samen reizen is veel leuker dan in je eentje, nietwaar? Ik wens u alvast een goede reis toe.

## Jeroen de Groot

Drs. Jeroen de Groot ([jeroen@processexpress.nl](mailto:jeroen@processexpress.nl)) is oprichter van Process Express en sinds 1996 werkzaam in het veld van BPM. Hij is tevens mede-oprichter en bestuurslid van BPM-Forum Nederland.

## Reacties

Heeft u reacties naar aanleiding van GRIP of wilt u uw mening delen, stuur dan graag een e-mail naar [jeroen@processexpress.nl](mailto:jeroen@processexpress.nl), ook als u een interessante case heeft van uw bedrijf of een bedrijf dat u kent op het gebied van GRIP, en graag wilt dat dit onder de aandacht komt.