

Improvisatie kan niet zonder regels

INCIDENTEN ALS UITGANGSPUNT

Bedrijven kijken traditiegetrouw vooral naar de mogelijkheden om gegevens door middel van processen te ontsluiten. Dat is niet voldoende, meent Sergej van Middendorp van e-office, want daarmee wordt vergeten dat er talloze situaties binnen organisaties bestaan waarbij het juist de mens is die (ad hoc) bepaalt welke gegevens op welke manier beschikbaar moeten komen.

Door Robbert Hoeffnagel

Hij bepleit daarom het gebruik van waardenetwerken om te bepalen waar processen geoptimaliseerd kunnen worden en waar de aandacht juist moet worden gericht op het faciliteren van kenniswerkers die vooral met incidenten – of liever gezegd: improvisatie – bezig zijn. Traditionele portals voldoen op dit punt niet. Halverwege het gesprek ten kantore van e-office in Huis ter Heide begint Sergej van Middendorp plotsklaps over jazz. Van Middendorp is bij deze – vooral vanwege het implementeren van portals bekend staande firma – verantwoordelijk voor strategie en innovatie. “Jazz-musici willen graag improviseren. Maar hoe doe je dat als je met een man of vijf op een podium staat en iedereen zijn eigen weg gaat? Als muzikant weet je immers niet waar je collega’s de komende minuten muzikaal heen zullen gaan. Toch moet je op een of andere manier bij elkaar in de buurt blijven, want anders mondt improvisatie in chaos uit. Jazz-muzikanten zullen zich dus aan bepaalde afspraken moeten houden. Op die manier kunnen zij synchroniseren en zorgen dat zij na verloop van tijd weer – zeg maar – bij elkaar komen.”

Voor Van Middendorp is jazz een mooie metafoor voor de situatie die we in steeds meer organisaties aantreffen. “Als we kijken naar de manier waarop veel grote organisaties tot nu toe een fenomeen als kennismanagement hebben

aangepakt, dan valt op dat de aandacht zich daarbij vooral heeft gericht op het ontsluiten van gegevens door middel van processen. Men was – en is dat vaak nog steeds – op zoek naar controle, naar efficiency, naar systematiseren om de kwaliteit te verbeteren en dergelijke.”

Meerdere manieren

“Een terecht streven, maar we zijn – zo komen we steeds meer tot de ontdekking – wel iets vergeten. En dat is dat er meerdere manieren zijn om gegevens te ontsluiten. Of beter gezegd: meerdere manieren nodig zijn om onze doelen te halen. Inmiddels weten we dat er ook talloze situaties bestaan waarbij het ontsluiten van gegevens op maat van mensen moet plaatsvinden.”

De laatste jaren zien we dat die mensgestuurde ontsluiting steeds belangrijker wordt. “Voorheen lag de focus geheel op procesmatig werken. Daarbij hebben we incidenten zoveel mogelijk getracht te voorkomen. En als ze dan toch optraden, dan probeerden we die weer gauw in een nieuwe procedure te vangen. Inmiddels weten we dat incidenten echter onlosmakelijk verbonden zijn aan de moderne manier van omgaan met klanten, partners en toeleveranciers. Het gaat wellicht wat ver om te zeggen dat incidenten de norm zijn geworden, maar we moeten ze zeker niet meer als uitzonderingen zien.” We moeten incidenten accepteren als uitgangspunt, vandaar ook de vergelijking met jazz. Daar is improvisatie juist de wens van de musici.

Steeds meer organisaties onderkennen dat het belangrijk is om op een – zeg maar – mensgestuurde manier gegevens te kunnen ontsluiten. Bovendien neemt binnen organisaties ook het aantal mensen toe dat op deze manier werkt. “Dat is natuurlijk geen nieuwe constatering, maar de vraag is wel: hoe gaan we die mensen faciliteren? Op welke manier stellen we die mensen in staat hun werk optimaal te doen? Met als achterliggende vraag: hoe bepalen we als organisatie eigenlijk welke situaties we procesmatig aanpakken en welke op een meer creatieve manier?”

Roddel & achterklap

Van Middendorp ziet in de analyse van waardenetwerken een belangrijk hulpmiddel hiervoor. “Als ik aan een directeur of een manager de vraag stel hoe zijn organisatie er uit ziet, dan krijg ik in negen van de tien gevallen als antwoord een keurig overzicht van afdelingen, business units, product-groepen en dergelijke. Maar klopt dat wel? Zit die organisatie werkelijk zo in elkaar? In de managementliteratuur zie je dat daar steeds meer twijfels over zijn ontstaan. Is het niet ook van groot belang om een goed beeld te hebben van vragen als: wie praat met wie? Hoe lopen de informele communicatielijnen nu eigenlijk? Of; wie heeft gunsten verleend aan wie? Hebben we hier een goed beeld van, dan hebben we het waardenetwerk binnen zijn organisatie te pakken.”

Let wel, het gaat hierbij niet om het roddel & achterklap-circuit of de onvermijdelijke praatjes-bij-de-koffieautomaat, waarschuwt Van Middendorp, al zijn ook dat verschijningsvormen van informele communicatie. Een waardenetwerk beantwoordt een sturingsvraag. “Op papier zijn organisaties keurig gestructureerd. In de praktijk blijkt dat er vaak heel wat niet-formeel geregelde communicatie en samenwerking plaatsvindt of nodig is om – bijvoorbeeld – producten de deur uit te krijgen of de verkoop te voorzien van alle

Een waardenetwerk beantwoordt een sturingsvraag

gegevens die het nodig heeft om succesvol te zijn. Zo'n waardenetwerk vormt dus een belangrijke aanvulling op het organisatieschema. Het mooie is nu dat je aan de hand van een analyse van het waardenetwerk onderscheid kunt maken tussen de manier waarop in bepaalde delen van de organisatie gewerkt wordt of gewerkt zou moeten worden. Je pikt er vrij snel de activiteiten uit die je volledig procesmatig kunt structureren en optimaliseren en dan met bijvoorbeeld een activiteiten-portal kunt ondersteunen. Maar je ziet ook waar het vooral op creativiteit aankomt. Of op improvisatievermogen.”



Foto: Harry Otto.

Sergej van Middendorp van e-office: “Menig kenniswerker heeft niets aan een portal”.

Van Middendorp tekent op een vel papier een driehoek om een voorbeeld te geven van een waardenetwerk. Bij de eerste punt staat XBRL. “Dat staat voor het gedeelte van de organisatie waar ‘meten-is-weten’ belangrijk is: de sturing van de organisatie.” Bij de tweede punt: BPEL. “Hier haal je de processen uit het waardenetwerk. Welke delen van het netwerk kunnen we strak inregelen zodat we maximale efficiency en kwaliteit kunnen behalen?” De rol van de derde hoekpunt geeft Van Middendorp aan met de kreet ‘RSS’. Hier zie je de verbinding tussen het waardenetwerk en het informele netwerk. “RSS is voor mij een kreet om aan te geven dat creatieve werkers binnen de organisatie zelf hun toegang tot gegevens regelen.”

Veel gemaakte fout

“Een veel gemaakte fout is dat organisaties de aandacht richten op slechts een van deze drie hoekpunten. Het lijkt wel of zij niet beseffen dat het iedere keer gaat om één punt die deel uitmaakt van een driehoek. Aandacht schenken aan het verbeteren van het procesmatig werken heeft geen zin als er niet tegelijkertijd ook wordt gekeken naar de mogelijkheden of behoeften om de – zeg maar – RSS-werkers te faciliteren.”

Met RSS-werkers bedoelt Van Middendorp die werknemers die zich volledig richten op het oplossen van de hiervoor genoemde incidenten. “Je ziet dat grote software-aanbieders als Microsoft en IBM het steeds vaker mogelijk maken om

bedrijfsgegevens te ontsluiten door middel van RSS. Tot voor kort werd RSS alleen gebruikt om een abonnement te nemen op de laatste 'posts' die gepubliceerd worden op je favoriete websites. Inmiddels zijn we een stap verder en wordt het meer en meer een hulpmiddel dat is opgenomen in Lotus Notes, Sharepoint, Websphere en vergelijkbare omgevingen, om kenniswerkers de kans te geven om voor zichzelf de toegang tot gegevens in bedrijfssystemen te regelen. Natuurlijk was het voorheen voor dit soort werknemers ook al mogelijk om toegang te krijgen tot bepaalde gegevens in databases en applicaties, maar daarvoor dienden zij altijd eerst langs de IT-afdeling te gaan. En dan ging het mis. Want de missie van IT was niet om snel en flexibel op dit soort vragen in te spelen, maar om op een veilige en op allerlei regels gebaseerde manier bedrijfsgegevens aan duidelijk omschreven doelgroepen beschikbaar te stellen. Met RSS hebben kenniswerkers de IT-afdeling niet meer nodig, maar kunnen zij zelf voor korte of langere tijd een abonnement nemen op die bedrijfsgegevens die zij op dat moment voor hun werk nodig hebben."

"Het is belangrijk om te beseffen wat je bij een analyse van het waardenetwerk boven water wilt halen. Daarbij zie ik als basis het feit dat een afdeling niet een abstract gegeven is, maar bestaat uit mensen. En die mensen maken afspraken met andere mensen elders in de organisatie. Daarbij worden

twee soorten afspraken gemaakt. De eerste is heel concreet: 'Ik lever een bepaald product of dienst en krijg daar een bepaalde vergoeding voor'. Maar er vindt ook altijd uitwisseling van gunsten en kennis van plaats. Bijvoorbeeld: 'Ik geef jou informatie over een bepaald onderwerp en in ruil daarvoor krijg ik tussentijds informatie over de status van mijn product'. Waar we ons vaak richten op de eerste afspraak, zijn het juist de gunsten en relaties die voortkomen uit de tweede afspraak die ervoor zorgen dat het netwerk goed functioneert. Helaas wordt aan die uitwisseling van gunsten en kennis nog veel minder aandacht besteed."

Splitsing en problemen

In een waardenetwerk zal al snel opvallen wie de kenniswerkers zijn die niet in strak gestructureerde processen passen. "Waar je met portals, workflow-systemen en dergelijke de typische proceswerkers uitstekend kunt ondersteunen, zal dat niet lukken bij typische kenniswerkers. Hoewel het niet zelden toch geprobeerd wordt, kun je nu eenmaal niet voor iedere uitzondering een nieuw proces bedenken. Het is veel beter om een scheiding aan te brengen tussen enerzijds de taken en activiteiten die keurig in een procesmatige aanpak zijn te vangen en anderzijds de incidenten waarvan we van tevoren toch niet weten of en wanneer zij zich zullen voordoen."

Daarmee erken je als organisatie dus dat er een verschil bestaat tussen enerzijds procesmatig af te handelen taken en anderzijds incidenten. Het voordeel daarvan is dat dan ook duidelijk is dat dé werkplek niet bestaat. Wie aan de procesmatige kant van de organisatie werkzaam is, heeft hele andere tools nodig dan de kenniswerker die – enigszins gechargeerd wellicht – vandaag niet weet wat hij morgen gaat doen.

"Op sommige plaatsen hoor je geluiden dat deze splitsing gemakkelijk tot problemen binnen organisaties kan leiden. De strak georganiseerde werkmethode van de proceswerker versus de vrijheid van de kenniswerker die ad hoc klussen oplost. Dat zou frictie geven en misschien zelfs wel jaloezie. Ik denk dat het zo'n vaart niet zal lopen."

Daar meent Van Middendorp goede redenen voor te hebben. "Allereerst denk ik dat er voldoende mensen zijn die zich prima voelen bij het procesgewijs werken. Sterker nog, die zullen zich waarschijnlijk helemaal niet happy voelen bij het ongestructureerde dat het werk van die incidenten oplopende kenniswerker kenmerkt. Bovendien is het zeker niet alleen maar vrijheid-blijheid voor deze laatste. Cruciaal voor deze functionarissen is het feit dat zij een bewuste keuze zullen moeten maken. Je zult als moderne kenniswerker een commitment moeten geven dat je ook inderdaad en ondanks alle vrijheid alles zult doen om die incidenten op te lossen."

Afspraken

Het is op dit punt in zijn betoog dat Van Middendorp met de analogie met jazz-muziek komt. "Improviseren is voor

Making Your Customer Processes Outstanding



Gratis workshops Processimulatie met ProVision:

-België: dinsdag 24 oktober
-Nederland: donderdag 26 oktober

Geïnteresseerd?

Schrijf in via www.processcompetence.com



kenniswerkers eerder regel dan uitzondering. Maar net als bij jazz kan ook hier improvisatie niet zonder regels. En ook al zullen dit hele andere regels zijn dan die gelden voor iemand die aan de procesmatige kant van de organisatie werkzaam is, zijn het wel degelijk afspraken waar je je als werknemer aan te houden hebt. Niet alleen omdat het nu eenmaal regels zijn, maar ook omdat je anders je werk niet naar behoren kunt uitvoeren. Zonder regels geen vrijheid.” Kenniswerkers die actief zijn in het interactieve en creatieve gedeelte van de organisatie zullen door diezelfde organisatie dus ook anders moeten worden benaderd. “Controle van hun werk en activiteiten is lastig. Toch zul je daar afspraken over moeten maken. Waar je als organisatie zeker een afspraak over moet maken, is de ‘tool set’ die kenniswerkers nodig hebben. Zie het als input en output: wat hebben zij nodig en wat leveren zij daarvoor terug?”

“Dit is een aspect dat flink kan botsen met een IT-afdeling. Wat moet je doen als een kenniswerker per se met OpenOffice wil werken en weigert Word of Excel aan te raken? Is de oplossing dan dwingen of faciliteren? Ik weet het niet. Maar ik kan me wel voorstellen dat er situaties zijn waarbij je als bedrijf zegt: ‘Prima, bepaal zelf maar welke applicaties je op je notebook zet, maar dan los je het ook zelf op als er een crash plaatsvindt’. Maar hou daar dan bij het beoordelen van het werk van zo’n medewerker ook rekening mee. Met andere woorden: IT-problemen kunnen dan geen reden meer zijn om mindere resultaten te rechtvaardigen.”

Evangeliseren

Wat betekent dit alles voor het fenomeen ‘portal’, in veel organisaties toch hét hulpmiddel als het om kennismanagement gaat? “De termen taak- en activiteiten-portal gaan op termijn verdwijnen, daar ben ik inmiddels wel van overtuigd. Nu maken we dat onderscheid nog om aan te geven of we met een vooral procesondersteunende portal te maken hebben of met een portal die de creativiteit en improvisatie ondersteunt. Aangezien het werk van beide typen werkers zoals we eerder hebben gezien zowel processen als incidenten kent, is er steeds sprake van een combinatie van instrumenten om het werk goed uit te voeren. Wij noemen dat de digitale werkomgeving.”

Hoe wordt door organisaties op deze visie gereageerd? “Tot nu toe is het vooral evangeliseren”, bekent Van Middendorp. “Veel bedrijven zien ons toch in eerste instantie als een IT-club die je kunt vragen om een portal voor je te implementeren. Toch proberen we meer en meer het grotere geheel onder de aandacht te brengen. Achter het verzoek voor zo’n portal zit veel meer. Daar is men zelf mee aan de slag gegaan en met de conclusie – ‘we hebben een portal nodig’ – komt men vervolgens bij een bedrijf als het onze. We proberen dan een stap terug te zetten. En krijgen we de kans om dit verhaal uit te leggen, dan zie je ook dat het mensen aanspreekt.”

De daad bij het woord voegen

Met het analyseren van het waardenetwerk ontstaat een beeld van de processen, de communicatie en de informele contacten binnen een organisatie. “Zo krijg je een veel beter beeld hoe een organisatie in de dagelijkse praktijk werkelijk functioneert”, zegt Sergej van Middendorp, verantwoordelijk voor strategie en innovatie bij e-office. “Als je daarna pas onderscheid maakt tussen de processen en de incidenten, dan zorg je dat in het waardenetwerk het gehele systeem geborgd blijft.

We doen dat inmiddels ook zelf. Zo zijn we op een gegeven moment eens gaan kijken hoe we een nieuwe opdracht van een klant nu feitelijk hadden binnengehaald. Formeel ziet het er pakweg als volgt uit: als bedrijf doe je aan marketing, hetgeen reacties bij potentiële klanten heeft opgeroepen. Daar hebben wij dan weer op gereageerd door te bellen en een afspraak te maken, enzovoort. In de praktijk loopt het vaak heel anders. Dan blijkt een project bijvoorbeeld binnen te komen via een contact die een medewerker uit een vorige baan heeft overgehouden. Of is een contract voortgekomen uit nieuwe inzichten door een gesprek van enkele medewerkers tijdens de lunch op kantoor, waarbij wat losse ideeën bij elkaar zijn gebracht.

Als je dit weet, kun je de vraag stellen of je dit soort situaties – bestuurd – wilt faciliteren. Daarmee maak je dan de stap van toevalsnetwerk naar waardenetwerk.”

“Door het analyseren van het waardenetwerk binnen de organisatie, maar ook met de partijen om ons heen (klanten, partners, leveranciers) ontstaat een veel beter beeld van de feitelijke manier waarop – in dit geval – nieuwe projecten binnen komen. Dat is zeer waardevolle informatie, die met klassieke vormen van kennismanagement niet te achterhalen is.”

“Het is namelijk ook heel logisch. We zijn met z’n allen tot nu toe veel te veel gericht geweest op kennismanagement in een procesmatige omgeving. Laten we ook niet vergeten dat we nog niet zo lang geleden dachten dat kennismanagement hetzelfde is als kennis uit de hoofden van de medewerkers halen, zodat we die informatie kunnen behouden als die mensen met pensioen gaan. Inmiddels weten we beter. Kennismanagement is vaak ook: kenniswerkers de tools geven waarmee zij vragen kunnen stellen en verbanden kunnen leggen.”

Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.