



Ultieme verbinding tussen rationele en menselijke slaagfactoren

MET VERTROUWEN LOSLATEN

In mijn zoektocht naar Business Process Management in de praktijk ontmoet ik Ton Soons, werkzaam bij het onderdeel Algemene Inspectiedienst binnen het ministerie van LNV. Ton Soons is opgeleid vanuit de 'harde' accountancy-kant. Vervolgens is hij gefascineerd geraakt door de levende praktijk. "Ik heb mij kunnen bevrijden van de dogma's".

Door Jeroen de Groot en Ton Soons

Uiteindelijk vindt hij de balans. Tussen hard en zacht. Tussen mens en organisatie. Tussen moeten en willen. Ton is de eerste procesfilosoof met de voeten in de klei, die ik tegenkom. Gezamenlijk besluiten wij dit artikel vorm te geven. Grip vanuit een filosofische invalshoek: grip op grip. In de rondjes 'praktijk' van deze Grip-artikelenreeks tijd voor wat verse brandstof en vooral ... nieuwe banden. Tijd voor een pitsstop.

Naam: Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV)

Onderdeel: Algemene Inspectiedienst (AID)

Branche: overheid

Bezetting: totaal ruim 7500 medewerkers (waarvan 800 AID)

Typering organisatie: professioneel, kennisintensief, politieke arena

Omschrijving: Het LNV werkt onder haar motto 'voedsel en groen van internationale klasse' aan veilig, verantwoord geproduceerd voedsel en een vitale natuur. De AID is de controle- en opsporingsdienst van LNV. De AID wil de naleving bevorderen van de regels op het gebied van voedselveiligheid, dierenwelzijn en milieu.

Het is 1969 wanneer de eerste mens de eerste stap zet op de maan. Hoewel dit feitelijk een niet noemenswaardige fysieke prestatie is, weten we dat het tegelijk een baanbrekende prestatie is van de mensheid. "That's one small step for (a) man, one giant leap for mankind", luidden de historische woorden van Neil Armstrong. Zijn stapjes op het maanoppervlak vormen de climax van een uiterst complex staaltje van proces management. Inmiddels zijn we bijna 40 jaar verder en ontdekt het bedrijfsleven meer en meer nut en noodzaak van proces management. Het werd tijd!

Geholpen door de druk van de klant, de concurrentie en steeds weer vernieuwde wet- en regelgevingen, 'ontdekken' nog veel bedrijven hun processen. In menig directieoverleg valt een zin van de strekking 'we moeten iets met onze processen'. In de boekenwinkels verschijnt er bijna maandelijks een 'praktijkboek' over proces management vol met recepten over 'hoe het moet'. De auteurs bogen op enige praktijkervaring en weten dit te abstraheren naar een niveau dat toepasbaarheid suggereert voor andere toepassingen in het veld. De nadruk in deze werken ligt vooral op (management) instrumenten en technieken. Helaas moeten wij constateren dat hiermee maar ten dele wordt tegemoet gekomen aan onze rekensom: BPM = 20 procent techniek + 80 procent mens. Het recept voor Grip ten aanzien van de mens kant ontbreekt.

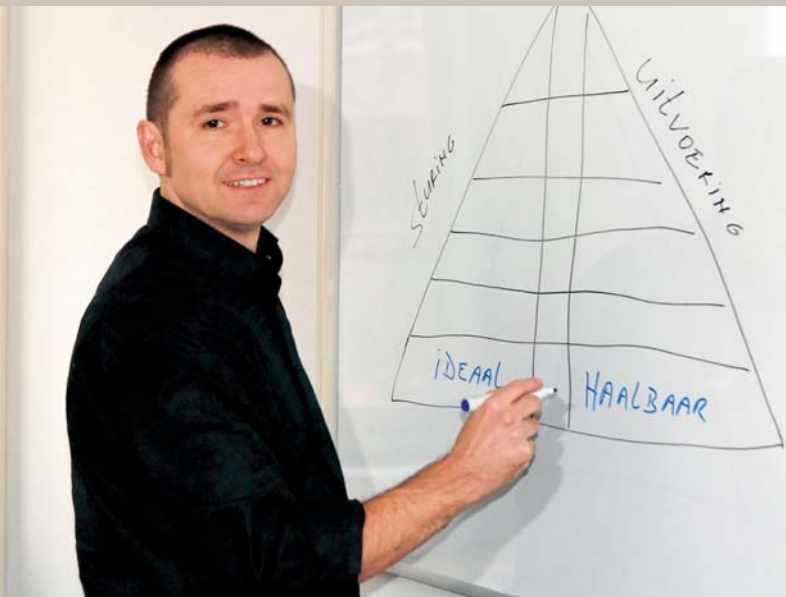


Foto: Harry Otto.

Ton Soons: Ministerie LNV 'klaar in de pitsstraat'.

Ordening

BPM kent tot op heden dus een overwegend rationele invalshoek. Heel verleidelijk, immers een duidelijke kern van proces management wordt gevormd door een 'harde' factor: ordening. Het identificeren van processen, ze vervolgens in kaart brengen en er aansluitend allerlei management-maatregelen omheen bouwen heeft allemaal te maken met ordening. Het vermogen van de mens om goed te kunnen ordenen kan zelfs worden beschouwd als de motor achter diens evolutie. Of we het binnen een bedrijf nu hebben over de dagelijkse gang van zaken, de projecten of het invoeren van proces management, ordening blijkt één van de slaagfactoren te zijn. Ordening geeft inzicht en overzicht en opent de mogelijkheid tot het verkrijgen van grip. Grip geeft rust en tenslotte, rust geeft de overwinning.

Een aansprekend voorbeeld wordt geleverd door de Formule 1 sport. Op het eerste gezicht lijkt de race een strijd tussen coureurs met de eenvoudige spelregel: de snelste wint. Nader beschouwd, hebben we hier niet te maken met een strijd tussen individuen, maar met een strijd tussen teams. Het is niet louter de optimale balans tussen mens en machine die de winst oplevert. Het is de optimale balans tussen team en machine. Dit wordt geïllustreerd door een ultiem geordend proces binnen een Formule 1 race: de pitsstop.

De pitsstop is geëvolueerd van hinderlijke onderbreking van de race tot een wezenlijk element, waarin risico's worden genomen en een wedstrijd kan worden bepaald. Terwijl u als lezer deze ene zin uitleest worden vier banden verwisseld voor nog eens vier andere, wordt 80 liter brandstof getankt en wordt het vizier van de helm

van de coureur schoongemaakt. Vroemm, weg is ie. Hiertoe staan 23 professionals gereed, ieder met hun eigen taak: de lollipopman, de krikbedieners, de vizierschoonmaker, enzovoort. De ordening van dit proces vormt de kern van het succes, maar is tegelijk slechts het begin er van. De ordening omvat de rationele kant: de techniek werkt en er is uitvoerig getest en getraind. Ordening geeft de eerste impuls voor vertrouwen. Echter, de grootste invloed op een succesvolle pitsstop wordt niet bepaald door de ratio, maar door de emotie. De kant van de mens. De absolute wil om te winnen, het vakmanschap en de team spirit. Mocht er een fout gemaakt worden bij het monteren van een band, dan is de coureur plotsklaps de grootste eigenaar van een risico. Hoe goed is ratio en emotie op elkaar afgestemd? Voor de coureur zijn de gevolgen voelbaar. Een *peak* van acht seconden stress of een oase van acht seconden rust.

Innerlijke kracht

Processen in een bedrijf staan bol van – ten minste impliciete – ratio. Ordening vormt ook hier de basis. Echter, een goed geordend proces biedt nog geen garantie voor de werking ervan. En als het proces eenmaal werkt en output levert, is dit nog geen garantie dat het altijd dezelfde output levert. Al helemaal niet wanneer de omgeving onderhevig is aan talloze veranderingen. Net als bij de pitsstop speelt hier meer dan alleen de deductieve rationele kant. We hebben namelijk te maken met 'de levende praktijk'. Dit klinkt bijna als een pleonasme, maar het benadrukt de invloed van de mens, ofwel het 'leven' in de organisatie. Dáár zit hem de kracht. Met name ten tijde van een crisis komt de menskant boven drijven en daarmee ook de innerlijke kracht van de organisatie.

Zo ook bij het Ministerie van LNV. In een politiek beladen arena en een maatschappelijk mijnenveld gaat LNV voor de volle 100 procent de strijd aan om de crisis op verantwoorde wijze en met vakmanschap te bezweren. Want er zijn altijd slachtoffers, er is altijd maatschappelijke schade, er zijn altijd lastige dilemma's en tegelijkertijd is er geen tijd te verliezen. De dreiging van een crisis zal er altijd zijn. Maar men weet nooit wanneer en in welke omvang. LNV is goed voorbereid en getraind en staat klaar in de pitsstraat. De omstandigheden zijn nooit voorspelbaar, waardoor vooral vakmanschap en improvisatievermogen slaagfactoren vormen. Zo zijn er meer slaagfactoren die niet te vangen zijn in rationele modellen. Bezieling, verantwoordelijkheidsbesef, resultaatgerichtheid, urgentiebesef, vakmanschap en slagvaardigheid zit overduidelijk in de mens. Evenals een flinke portie zelforganiserend vermogen en samenwerkingsgedzindheid. De vraag luidt: hoe houden we dat vast in vreedstijd? Ook Johan Cruyff onderstreept dit

met zijn stelling: “wanneer je niet aan de bal bent, is betrokkenheid bij het spel belangrijker dan wanneer je wel aan de bal bent”.

Het organiseren van deze menselijke slaagfactoren vormt blijkbaar, naast de rationele kern, een wezenlijk onderdeel van het grip krijgen op de organisatie. Zoals hierboven al aangestipt, biedt de hedendaagse literatuur veel moderne management-instrumenten. Deze hebben vaak de neiging om via modelvormige structuren een abstracte beheersingsstructuur rondom de levende praktijk te scheppen. Dit vereist voor de lezer vooral relativiseringsvermogen, zonder dat dit de lezer expliciet kenbaar wordt gemaakt in het voorwoord: “Geachte lezer, iedere gelijkenis van onze modellen met de levende praktijk berust louter op toeval”. Modellen vormen slechts een weergave van de werkelijkheid en zijn niet de werkelijkheid zelf (behalve in de mode-industrie dan). Zo zal de best denkbare landkaart van Nederland niet in staat zijn Nederland te vervangen of in al zijn aspecten tot uitdrukking te brengen.

Als we de complexe levende praktijk willen veranderen dan schiet, op basis van het voorgaande, abstracte modelmatige vereenvoudiging als zelfstandig instrument bij voorbaat tekort. Modelmatige vereenvoudiging en ordening doen immers geen recht aan de veelvormigheid waarmee de levende praktijk zich aan ons openbaart. Bovendien is de claim van beheersingsmodellen ‘dit model is universeel toepasbaar’, op zijn minst dubieus te noemen. Als al die modellen echt zouden werken, dan zou de wereld er waarschijnlijk heel anders uit zien. Niet zelden roept het brede spectrum van harde beheersingsmaatregelen een natuurlijke allergie op. En bovendien, niets is zo ongelijk als het gelijk behandelen van ongelijke situaties. Als we al roepen dat iedere organisatie uniek is, laten we daar dan ook expliciet vanuit gaan en niet net doen alsof alles wel in één keurslijf past.

Tenslotte lijkt de modelmatige vereenvoudiging voorname-lijk te behoren tot het domein van managers, controllers en consultants. Dat zou zonde zijn, want daarmee missen we de overgrote werkzame meerderheid van de organisatie. Daar speelt zich namelijk het werkelijke proces af.

Ultieme verbinding

Wij procesdenkers zullen dus ons perspectief van de schijnbare beheersingsstructuur met modellen moeten uitbreiden naar het innerlijke van de organisatie. Het is hierbij belangrijk te beseffen dat het niet gaat om de principiële keuze voor het één of het ander. Het gaat er wel om dat beide perspectieven in passende verhoudingen met elkaar worden verbonden. Vanuit procesmatig oogpunt is het zaak om in de eerste plaats de rol en de

kracht van de ordening te ontdekken. Of juist de impact van het ontbreken er van. Aansluitend speelt de vraag: welke menselijke factoren spelen een rol bij het succes of falen van de organisatie? Elke organisatie kent namelijk zijn eigen geslaagde prestaties, maar ook zijn eigen geslaagde mislukkingen.

De procesexpert moet op zoek naar de ultieme verbinding tussen rationele en menselijke slaagfactoren. Hij is een verbinder, niet louter een toepasser van een management-model. Deze verbinding zal leiden tot grip en grip zal leiden tot rust. Immers, rust krijg je door vertrouwen. En als je vertrouwen hebt dan durf je los te laten. Ziehier de geboorte van een paradox: je hebt pas grip als je het met vertrouwen kunt loslaten. Dit geldt voor zowel het Apollo 11 project in 1969, als voor de Formule 1 coureur tijdens de pitsstop. Wellicht nog meer illustratief is het beeld van de Olympische turnster die een fractie van een seconde door de lucht zweeft tijdens de salto achterover op de evenwichtsbalk. Heeft zij grip? In die ene flits openbaart zich de genoemde paradox. Met vertrouwen zet zij af, ... laat los, ... en komt neer op een stukje hout van tien centimeter breed (overigens een exercitie die voor ondergetekenden eerder zal leiden tot R.I.P. dan tot GRIP). Als we dit vertalen naar proces management dan omvat het streven naar grip vooral het ontwikkelen van het vertrouwen. Dit als alternatief op de invalshoek van de traditionele AO/IC, waar vooral het wantrouwen lijkt te worden ontwikkeld. Het vakgebied proces management is nog relatief jong. De vraag naar proces experts neemt almaar toe. Echter, zo goed als we weten wat ‘timmerman’ of ‘loodgieter’ betekent, zo onduidelijk is ons vooralsnog het beroep van ‘proces expert’. Dit zal nog wel enige tijd duren. Bij deze willen wij onze collega proces experts inspireren om de deductief rationalistische benadering te verrijken met de menselijke slaagfactoren uit de levende praktijk. Immers, de levende praktijk drijft in een niet te onderschatten mate op emotie en bezieling.

Jeroen de Groot

Drs. Jeroen de Groot (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, 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.