

Teun Hardjono over processen in Nederland:

GEEN TIJD

Managers wordt toch eens wakker, zegt Teun Hardjono, hoogleraar kwaliteitsmanagement en certificatie aan de Erasmus Universiteit en zelfstandig gevestigd adviseur. De manier waarop wij bedrijven organiseren moet anders. Kijk voor inspiratie eens naar de wereld van de Nederlandse musical. En waarom vergeten we de factor 'tijd' toch altijd?

Door Robbert Hoeffnagel

Al jaren praten we in dit land over Business Process Management. Wat het is. Hoe we de implementatie het beste kunnen aanpakken. Waar de winst zit. Maar wat hebben we nu eigenlijk bereikt? Anders gezegd: wat is eigenlijk de staat van BPM in ons land? Hoe staan we er voor? Het is een interessante vraag voor een hoogleraar die zich een groot deel van zijn leven heeft bezig gehouden met de vraag hoe organisaties zodanig ingericht kunnen worden dat zij aan hun doelstellingen kunnen voldoen.

Het antwoord van Teun Hardjono is heel duidelijk: "Het is zonder twijfel een spannend moment. Omdat het duidelijk is dat de oude manier van werken aan het vastlopen is. We zullen de organisatie van bedrijven fundamenteel anders moeten aanpakken. Daarom ben ik nu ook begonnen met een onderzoek naar de manier waarop de musical-wereld in elkaar zit."

De wereld van de musical? Dat is een gedachtesprong die niet iedereen direct zal kunnen volgen. Daarom eerst even terug naar het verleden. Teun Hardjono heeft jarenlang voor Berenschot gewerkt "Kwaliteitsmanagement stond daarbij centraal. Ik probeerde antwoord te geven op de vraag hoe organisaties eruit moeten zien willen zij in staat zijn hun doelstellingen te realiseren. In 1995 ben ik gepromoveerd aan de Erasmus Universiteit en daar ben ik toen ook gevraagd om voor twee dagen in de week hoogleraar kwaliteitsmanagement en certificatie te worden. Een aantal jaren geleden ben ik bovendien weggegaan bij Berenschot en heb ik me daarop

gevestigd als zelfstandig adviseur. Ik doe advieswerk, houd lezingen, doe onderzoek."

EFQM en INK

Professioneel gezien signaleert Hardjono twee hoogtepunten in zijn carrière. "De eerste is het tot stand komen van het EFQM-model. Die letters staan voor European Foundation for Quality Management. Het model is een framework voor beheersystemen en managementmethodieken die bedrijven kunnen helpen om hun concurrentievermogen te vergroten. Toen dat model eenmaal gereed was, vroeg de toenmalige minister van Economische Zaken Rudolf de Korte mij hoe dit model in Nederland toe te passen zou zijn. Daar is uiteindelijk het INK-model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit uit voortgekomen."

In het hart van het INK-model staat het management van processen, vertelt Hardjono. "Dan heb ik het zowel over de primaire processen als andere processen. Toen al was duidelijk dat de oude manier van het organiseren van ondernemingen niet meer volstond. EFQM is een initiatief van een aantal vooraanstaande Europese zakenmensen geweest. Die mensen hadden heel goed in de gaten dat zij hun bedrijf eigenlijk helemaal niet in de hand hadden."

"Tegelijkertijd hadden we Alvin Toffler gehad die heel duidelijk voorspelde dat IT een andere manier van organiseren zou gaan afdwingen. Het werd dus nodig om op een fundamenteel andere manier over organisaties en hun functioneren na te denken. Het procesdenken deed toen zijn intrede, maar dat idee berust eigenlijk op een misverstand.

Het proces is nog altijd een behoorlijk onbegrepen fenomeen

Foto: Harry Otto.



Teun Hardjono: "Wat we echter heel vaak vergeten is de invloed van de factor 'tijd' op processen".

Anders dan we vaak denken hebben we toen het proces niet uitgevonden. Processen bestonden altijd al. Alleen hebben we er nooit zo naar gekeken."

Rivier

"Het proces is nog altijd een behoorlijk onbegrepen fenomeen. Ik vergelijk het wel eens met een rivier. Waar is nu eigenlijk het begin en het einde van een rivier? Natuurlijk, we hebben met z'n allen afgesproken wat we als de bron beschouwen en in welke zee die rivier uitmondt. Maar die rivier ontstaat natuurlijk veel eerder dan waar dat eerste beetje water uit de grond opborrelt. En waar houdt de invloed van de Rijn nu eigenlijk op? Aan de Nederlandse kust? Midden op de Noordzee? Of moeten we daarvoor de Atlantische Oceaan op?

Misschien heeft de Rijn wel een invloed die reikt tot de Stille Zuidzee. Niemand die het precies kan aangeven. We begrijpen die rivier dus maar zeer ten dele.

Zo is het ook met processen. We begrijpen processen niet volledig. Moet dat dan? Nee. Zolang we maar dat deel van het proces begrijpen dat voor ons relevant is. Wat we echter heel vaak vergeten is de invloed van de factor 'tijd' op processen. Als we op twee verschillende dagen in de Rijn stappen, lijkt het misschien wel dezelfde rivier maar dat is het niet. Het zijn andere moleculen, de bodem is door de stroming van vorm veranderd, er zwemmen andere vissen dan gisteren, de golfbeweging is door de gedraaide wind anders, noem maar op. Dat gaat ook op voor processen. We vergeten maar al te vaak dat de tijd ook invloed heeft op een proces."

Misschien wel dankzij het feit dat er al zo lang over processen wordt gepraat, zien veel mensen een proces inmiddels eerder als een doel en niet langer als een middel om activiteiten te structureren en te organiseren. "Dat klopt. Opmerkelijk is ook die neiging om processen uitputtend te willen beschrijven. Dat kan niet, omdat een proces – net als die rivier – op ieder moment weer anders is. Maar tegelijkertijd maakt dit processen wel buitengewoon interessant om te bestuderen."

Factor 'tijd'

In de loop van de jaren heeft die studie Hardjono een aantal lessen geleerd. "Allereerst is dat dus het feit dat de factor 'tijd' zwaar wordt onderschat. Ik schat dat tachtig procent van de managementmodellen op geen enkele manier rekening houdt met de invloed van tijd. Voor processen geldt: die veranderen continu."

Een tweede punt heeft betrekking op het berichtenverkeer tussen processen, processtappen of simpelweg mensen. "Die informatie-uitwisseling is cruciaal voor een proces. Maar daar hebben we eigenlijk nooit goed naar gekeken. Daar weten we te weinig van. Onwillekeurig gaan we er vanuit dat het feit dat we berichten uitwisselen ook direct betekent dat we die communicatie goed doen en het proces dus ook goed loopt. Niets is minder waar. In veel bedrijven zijn in feite dode systemen gecreëerd. Waarom dood? Omdat het berichtenverkeer binnen de organisatie niet goed verloopt. Vroeger merkten we dat bij gebrek aan snelheid niet. Processen verliepen toen nog uiterst traag. Maar nu gaan ze zeer snel en nu merken we het dus wel."

Er speelt nog iets. "Het toegenomen opleidingsniveau van

In veel bedrijven zijn in feite dode systemen gecreëerd

werknemers heeft ook een sterk emanciperend effect. Mensen willen niet langer uitsluitend doen wat de baas zegt, ze willen meebeslissen. Door hun opleiding zijn zij daar vaak ook heel goed toe in staat. Zeker op cruciale posities zitten tegenwoordig mensen die anders kijken naar het bedrijf. Zij redeneren: wat betekent het bedrijf voor mij en mijn persoonlijke kansen? En veel minder andersom.”

Dieselmotor

Terug naar die uitspraak over ‘het spannende moment’. “Vanuit de ICT-wereld zien we BPM opkomen. En dat speelt heel nadrukkelijk in op de punten die ik hiervoor heb genoemd. Iedere keer als we enterprise architecturen ontwikkelen, loopt dit echter uit op teleurstellingen. De invoering ervan is veelal uiterst moeizaam en het levert zelden voldoende op. Is dat op zich teleurstellend? Uiteraard. Maar ik kom ook steeds meer mensen tegen die zich afvragen wat er nu eigenlijk loos is. Waarom lukt het niet met die enterprise architecturen?”

Op zich is het niet zo ingewikkeld, meent Hardjono. We zijn in zijn visie namelijk bezig om dieselmotoren in te bouwen in windjammers. Daar zijn dat soort zeilschepen echter helemaal niet voor ontworpen of gebouwd. Dus dat levert onvoldoende op. “De mast en de zeilen zitten in de weg, de krachten die op het schip inspelen zijn verkeerd nu we ineens een as en een schroef en een motor gebruiken. Het systeem klopt gewoon niet meer en het schip gaat kapot. We beleven organisatorisch dan ook de nadagen van de zeilschepen. Maar zoals zo vaak als er sprake is van innovatie verzet het oude systeem dat op het punt staat om te verdwijnen zich nog. En dat kan het lang volhouden. Sterker nog, onder invloed van die innovatie kan een oud systeem zich nog verrassend lang verbeteren. Het is dan zelfs nog in staat om het nieuwe en in een embryonaal stadium reeds betere systeem te verslaan. Dat zien we nu dus met die enterprise architecturen: dat is beter maar het lukt nog niet. En dat zien we nu met nieuwe organisatievormen. Maar het is mijn stellige overtuiging dat hier sprake is van een achterhoedegevecht. Het oude systeem houdt dit slechts tot op een bepaald niveau vol. Daarna is het voorbij.”

Langzaam maar zeker beginnen we ons bewust te worden van deze ontwikkeling, meent Hardjono. “Ik kom steeds meer mensen tegen die het eens zijn met de uitspraak dat we fundamenteel anders naar organisaties moeten gaan kijken.

We ontdekken nu ineens organisatievormen die we vroeger voor onmogelijk en onwerkbaar hadden gehouden.”

Samenwerking

We zijn op weg naar echte netwerkorganisaties, meent Hardjono. Organisaties die veel meer op samenwerking zijn gericht en veel minder of zelfs helemaal niet op hiërarchie. “Kijk maar naar het internet. Wie is daar de baas? Niemand. Hoe groot is internet eigenlijk? Niemand die het weet. Maar werkt het? Absoluut. En kijk naar de enorme aantallen start-ups die er uit voortkomen. Sterker nog; zelfs als een internetgrootmacht Google of een zwaargewicht als Microsoft morgen zouden verdwijnen, zou internet gewoon door blijven functioneren.”

Hardjono signaleert dat er ook in de BPM-wereld – zij het mondjesmaat – bedrijven bezig zijn om tools te ontwikkelen die aansluiten bij dit soort trends richting netwerkstructuren. De vraag is alleen of we eigenlijk wel nieuwe tools nodig hebben om die netwerkorganisaties goed te laten functioneren. “Dat is een goede vraag”, meent Hardjono. “Ik weet het niet. Misschien zijn het wel de laatste erupties van een stervend systeem.”

“Tegelijkertijd is deze waarneming ook een belangrijke reden waarom ik nu een onderzoek ben gestart naar de Nederlandse musicalwereld. Natuurlijk is ook in die branche sprake van een aanjager in de vorm van Joop van den Ende, maar tegelijkertijd bestaat die sector uit een ongekend groot aantal ZZP'ers. Die vervullen allemaal een kleinere of grotere rol bij het tot stand komen van een musicalproductie. Iedereen kent elkaar of kent wel mensen die weer andere mensen kennen. Ze ontmoeten elkaar op recepties, bij voorstellingen, werken samen waar het nuttig is en gaan weer uit elkaar als het project is afgerond. De structuur hierachter is zeer interessant.”

Onvoorstelbaar

Voor veel grote bedrijven zijn dit – zoals Hardjono het al noemde – onvoorstelbare organisatiestructuren. Toch bestaan deze structuren al veel langer, maar dan voornamelijk in de creatieve sector. Dat is waarschijnlijk ook wel logisch, denkt Hardjono. “Daar heeft men natuurlijk altijd al lak aan gezag gehad. Men is onafhankelijk en bereid om risico's te nemen. Voeg daar professionaliteit aan toe en we hebben de belangrijkste kenmerken van een netwerkorganisatie te pakken.”

Het zijn interessante ontwikkelingen, maar wat kan een manager binnen een grote organisatie hier nu precies mee? Die zit immers nog volop in dat langzaam stervende, maar zich desondanks nog stevig verzettende systeem. "Een revolutie ontstaat nooit door de massa. Het zijn altijd individuele personen die iets op gang brengen. Daarom is het ook zo belangrijk dat (proces)managers wakker worden. Kijk om je heen en zie wat er gebeurt. We moeten proberen het te begrijpen en toe te passen op onze eigen situatie. Misschien hebben individuele managers maar in heel beperkte mate invloed, maar zij zijn wel in staat iets in beweging te zetten. We moeten kijken naar de processen waar we zelf deel van uitmaken en proberen daar die nieuwe ideeën op toe te passen. Daar kunnen we als individuen mee scoren. Voor onszelf. Of voor onze baas."

De kern, zo vindt Hardjono, is dat we ons bewust moeten worden van alle processen waarvan we deel uitmaken. Dat we die processen ook anders kunnen bekijken en organiseren. Dan kunnen we ook iets in beweging zetten. "Want het *point of no return* zijn we allang gepasseerd."

Handshakes

"Een van de uitspraken die internet ons gebracht heeft is dat we in feite maar vier *handshakes* van ieder ander mens op deze wereldbol verwijderd zijn. U en ik ook van Bin Laden zeg maar. Punt is alleen dat die handen dan ook wel geschud moeten worden. Niemand weet precies hoe groot een netwerk precies is. Het maakt niet uit over welk netwerk we het hebben, de exacte omvang is simpelweg onbekend. Voor old school managers is dat wellicht een enge gedachte, maar in werkelijkheid geeft het helemaal niet dat we dat niet weten."

Het wordt echter wel steeds belangrijker voor managers om aandacht te hebben voor relaties. Zodat die handshakes mogelijk worden. "Ik weet niet of je dit in het artikel wilt zetten, maar het kan geen kwaad als managers iets meer *feminien* worden. Ga ook meer lezen, steek meer tijd en energie in persoonlijke ontwikkeling, krijg meer oog voor relaties tussen mensen binnen de organisatie. En – heel belangrijk – we moeten snappen van welke processen we zelf deel uitmaken."

Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.



Wel cijfers, maar geen nummer

0800-5432101

Met Valid Business Intelligence krijgt u meer zicht op uw cijfers. Cijfers die u inzicht geven in de performance van uw organisatie. Zodat u deze performance kunt verbeteren en voorop kunt blijven lopen in uw markt.

Echter u bent bij ons geen nummer. Bij Valid is persoonlijke aandacht namelijk nog de normaalste zaak van de wereld. We doen er alles aan om erachter te komen wat er bij u speelt, wat u belangrijk vindt en hoe uw markt eruit ziet. Alleen zo kunnen wij u de diensten leveren waarmee u altijd een stap voor bent.

www.valid.nl

