



Foto's: NFP Photography/Pieter Magjelsen

*Renco Bakker over proces- en kwaliteitsmanagement:*  
**“Regisseren van procesgericht werken door afdeling kwaliteit is een utopie”**

*Het vakgebied kwaliteitsmanagement is veel belangrijker voor het procesdenken dan wij ons vaak realiseren, stelt Renco Bakker, senior consultant van The Change Factory, een onderdeel van Berenschot. Alleen al ISO 9000 heeft veel inzichten opgeleverd. Het probleem is alleen dat veel van die kennis alleen bij kwaliteitsmanagers beschikbaar is. Zij delen deze inzichten bovendien te weinig met de lijnorganisatie. Waarom krijgen zo weinig kwaliteitsmanagers de doorbraak naar business process management voor elkaar? Zijn ze daarvoor tot nu toe te veel staffunctionaris? “Laten zij eens beginnen met zichzelf ‘manager bedrijfsvoering’ te noemen”, stelt Bakker voor. “Dan geven ze meteen het potentiële gewicht van hun functie aan.”*

"Ik heb even een aanloopje nodig om bij de kern van mijn betoog te komen," zegt Renco Bakker bijna verontschuldigd aan het begin van het gesprek. "De hiërarchische organisatie brokkelt steeds meer af. Daarvoor in de plaats is het procesdenken gekomen. Procesgericht organiseren is per definitie een integraal managementvraagstuk. Laten we echter niet vergeten dat BPM een middel is en geen doel. Het gaat over wat ik maar de horizontale invalshoek van organiseren zal noemen. Dat dient echter altijd in relatie te worden gezien met kennismanagement (expertise), capaciteitsmanagement (resources) en governance (sturing)."

"De louter procesgerichte organisatie bestaat daarom ook niet. Dat kan ook niet, want die krijgt onherroepelijk te maken met problemen als het op peil houden van vakkennis, de bezettingsgraad of het aanvaardbaar houden van de productiviteit. Wat mij betreft vertoont de ideale organisatie dan ook een matrixstructuur waarbij een balans is gevonden tussen de winstpunten van horizontaal én verticaal organiseren. Wij zijn op weg naar een aanpak die ergens tussen horizontaal en verticaal georganiseerd in ligt. Welk perspectief hierbij nu precies in welke mate dominant is, hangt af van de lokale omstandigheden, het type organisatie en dergelijke."

### **Mismatch**

"Veel organisaties zitten in of vlak voor de kanteling", aldus Bakker. "Hierbij wordt de hiërarchische structuur verlaten en een matrixstructuur gezocht. Dat is natuurlijk ook logisch, want de 'mismatch' tussen de werkprocessen en de oude verticale manier van organiseren is in veel gevallen te groot geworden om te kunnen blijven bestaan. Ondanks het feit dat puur procesgericht werken zeker niet voor het oplossen van ieder willekeurig organisatieprobleem kan worden

toegepast, zien wij toch overal om ons heen deze kanteling optreden. Dat is een gevolg van de horizontale krachten."

Bakker: "De procesgerichte manier van organiseren en denken is de laatste jaren sterk in opkomst en wordt gevoed door een aantal bewegingen die waardedoelstelling, kostenstructuren, foutpercentages, interfaceproblemen, doorlooptijden en dergelijke inzichtelijk hebben gemaakt. Daarvoor zag niemand die problemen en 'dus bestonden zij niet'. De basis voor dit alles is gelegd met kwaliteitsmanagement, ICT-management en zelfs financieel management waar de opvattingen van Kaplan en Norton ten aanzien van 'balanced scorecards' zijn doorgedrongen. Er speelt echter meer. Zo heeft in het managementdenken de hele discussie rond stakeholders versus shareholders een duidelijke rol gespeeld. Ook is de factor 'tijd' steeds belangrijker geworden en nemen de eisen en verwachtingen van klanten almaar verder toe. Interessant is ook de generatiekloof die zichtbaar is tussen oudere en jongere managers. Daarbij speelt ook de aversie tegen de managementstijl die enkel en alleen gericht is op het behouden of uitbouwen van plaats en positie een rol. De belangen van klanten, producten en processen worden aan deze eigenbelangen ondergeschikt gemaakt en dat ligt binnen veel organisaties steeds gevoeliger."

### **Weerstand**

"De deelnemers aan processen zijn steeds beter in staat de match te maken van de belemmerende factoren van de hiërarchische organisatie op de procesprestaties. Men ziet heel goed waar het mis gaat. Het begint zo langzamerhand onaanvaardbaar te worden dat de doorlooptijd van orders een factor tien meer is dan de netto bewerkingstijd. Hetzelfde geldt voor een begroting waarbij de cor-

rectiekosten nagenoeg even groot zijn als de productiekosten. En zo kan ik nog wel een aantal voorbeelden noemen."

"Wie de oplossing voor dit soort problemen zoekt in procesdenken, stuit echter al gauw op weerstanden. Veel veranderingen komen immers niet tot stand als gevolg van een vorm van managementdenken waarbij status en aanzien worden ontleend aan de positie die men inneemt binnen de organisatie. Dat geldt met name voor managers die een afdeling leiden en deze onder het motto 'meer is beter' vergroten - enkel en alleen om het vergroten. De voorkeursoriëntatie daarbij is dat voor organisatieproblemen personele oplossingen worden bedacht, waarbij het redeneren vanuit het idee van toegevoegde waarde op de tweede plaats komt."

"Ook het expertisedenken staat vaak op gespannen voet met het procesdenken. Hierbij staat het ontwikkelen en behouden van kennis centraal en is dominant ten koste van bijvoorbeeld het verkorten van doorlooptijden. Door functies en kennisgebieden te clusteren in afdelingen kan op efficiënte wijze aan deze doelstellingen worden gewerkt. Slaat men echter door in dit streven, dan ontstaat verkoking en krijgen we teveel aparte schakels in de procesketen. En iedere overgang in de keten kent uiteraard zijn eigen specifieke interfaceproblemen. Overigens worden voor dit probleem steeds meer goede oplossingen bedacht. Denk aan kenniscentra en flexibele verbanden van gelijksoortige kennisdragers binnen de organisatie."

### **Kwaliteitsmanagement**

"Daarmee komen wij op de rol van de kwaliteitsmanager. Het vakgebied 'kwaliteitsmanagement' heeft een belangrijke, maar in mijn ogen niet altijd voldoende onderkende bijdrage geleverd aan het procesdenken. Zo



*"De louter procesgerichte organisatie bestaat niet. Dat kan ook niet, want die krijgt onherroepelijk te maken met problemen als het op peil houden van vakkennis, de bezettingsgraad of het aanvaardbaar houden van de productiviteit."*

hebben borg- en zorgsystemen als ISO 9000, maar ook de systemen voor arbo en milieuzorg tot een groeiend inzicht in processen gezorgd. Dat heeft echter in lang niet alle gevallen geleid tot 'business process management' of een verandering in het aansturen van de organisatie. Ook het werken met het INK-model - en dan met name de ontwikkelingsfasen - heeft geleid tot een vergroot procesinzicht, al geef ik wel toe dat dit effect in sterk wisselende mate is opgetreden. De werkelijke dilemma's achter bijvoorbeeld de organisatieontwikkeling van fase 2 naar 3 in dit model (dus van procesnaar systeemgerichtheid) zijn vaak van een dusdanige orde dat de mismatch tussen proces en hiërarchie duidelijk zichtbaar wordt."

"De opbrengsten van het kwaliteitsdenken zijn dus belangrijk gebleken.

Het is echter een utopie om te denken dat we vanuit een afdeling 'kwaliteit' de regie van het eerder genoemde kantelproces kunnen voeren. Kwaliteitsmanagers hebben dit vaak ook aan zichzelf te danken. De inzichten in procesgericht denken en de consequenties daarvan voor procesgericht werken waren lange tijd alleen binnen deze afdelingen bekend. Zolang die situatie blijft bestaan, zullen zij niet leiden tot een fundamentele verandering in onze manier van werken, denken en organiseren. Procesgericht werken is een integraal managementvraagstuk. Hoewel er kwaliteitsmanagers bestaan die - daarbij nadrukkelijk ondersteund door hun topmanagement - bezig zijn met een zorgvuldig geregisseerd proces waarin een aantal veranderkrachten als noodzaak, visie en succes

worden benut, praten wij toch eerder over de uitzonderingen dan over de regel."

### Upgrade

"Kwaliteitsmanagers zijn wat mij betreft toe aan een 'upgrade'. Lange tijd zijn het typische staffunctionarissen geweest die (te) ver buiten de lijn stonden. De functie heeft in veel organisaties weinig tot geen status, waardoor deze functionarissen - hoe hard zij het ook mogen proberen - maar weinig veranderingen tot stand kunnen brengen. Laten zij eens ophouden zichzelf kwaliteitsmanager te noemen. 'Manager bedrijfsvoering' dekt de lading van een moderne kwaliteitsmanager die echt werk wil maken van organisatieverandering vanuit procesinzichten bijvoorbeeld veel beter en levert bovendien een heel ander en veel minder stoffig imago op. Zeker als deze manager ook nog eens plaats kan nemen in het managementteam van de organisatie."

"Dat vereist van de betrokken persoon natuurlijk ook een andere manier van opereren. De kwaliteitsmanager nieuwe stijl zal letterlijk en figuurlijk uit de stafafdeling moeten stappen en zijn gezicht in de lijn moeten laten zien. Dit betekent dat hij de procesinzichten vertaalt in woorden, begrippen en taal die het lijnmanagement spreekt en deze lessen inbrengt op de plekken waar het de lijnmanager 'pijn doet'. De vraag is echter wel of de aloude kwaliteitsmanager tot zo'n metamorfose in staat is. Misschien vraagt het wel om een generatiewisseling, al kom ik in mijn dagelijkse adviespraktijk wel degelijk kwaliteitsmanagers tegen die deze 'upgrade' hebben ondergaan en prima in hun nieuwe rol blijken te functioneren."

**Robbert Hoeffnagel**

*Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.*