



Renco Bakker (1969) is bedrijfskundige, met wortels in de techniek. Na enkele jaren als kwaliteitsmanager bij gebr. Nefkens kwam hij in dienst van bureau Berenschot, waar hij van 1997- 2005 werkzaam was. In 2000 trad hij toe tot *The Change Factory*, waar hij als senior consultant diverse veranderingsprojecten begeleidde. In 2005 richtte Renco BPMConsult op, een adviesbureau met als missie het verbeteren van operationele prestaties door het versterken van de werkprocessen. Renco richt zich op toepassingen van procesmanagement voor o.a. de Bouw, de Zorg en het onderwijs. Hij schreef samen met Teun Hardjono het boek *Management van Processen* en met collega's *Het Procesmanagement Modellenboek*.

## KWALITEIT IS HORIZONTAAL ORGANISEREN

### Inleiding

Het vakgebied kwaliteit helpt ons voortdurend de focus te verleggen op zoek naar de essentie van het begrip. Zo kunnen we spreken over kwaliteit in termen van productspecificaties, kwaliteit als resultante van waardering door belanghebbenden, kwaliteit in termen van volwassenheid van de organisatie, kwaliteit als best presterende in een benchmarkgroep, etc. Een gemeenschappelijk en dominant perspectief in de meeste benaderingen is het *denken in processen*. De gedachte daarachter is dat als we het voortbrengingsproces beheersen, het product als vanzelf aan de specificaties zal voldoen en de afnemer tevreden zal zijn. Tegelijk is het proces een 'consumer van resources', wat impliceert dat als we kritisch kijken naar iedere vorm van verspilling, het proces ook nog eens voldoet aan de wensen en eisen van belanghebbenden als het bestuur, de financiers en de maatschappij.

Oplossing voor dit alles lijkt een slim werkprocesontwerp; een ontwerp dat rekening houdt met wensen en eisen van klanten, waarin werkzaamheden onderling gesynchroniseerd zijn ten behoeve van een korte doorlooptijd, waarin ICT-systemen adequaat ondersteunen, waarin middelen (geld, informatie, ruimten) optimaal worden gebruikt, en waarin eisen van derden (zoals vastgelegd in normenstelsels) geadresseerd en geborgd zijn. De vakgebieden proces- en kwaliteitsmanagement bieden ons heden ten dage de nodige tools om dergelijke procesherontwerpprojecten adequaat te organiseren en uit te voeren. Proces mapping, procesanalyse, Lean management, Six Sigma; methoden, technieken en instrumenten die – indien juist ingezet en toegepast – ons een Lean & green procesontwerp te kunnen opleveren. Tot zover best reden om trots op te zijn, zeker als we in ogenschouw nemen dat ook maatschappelijk een steeds groter draagvlak ontstaat voor duurzaamheidsoperaties en verantwoord ondernemen. Nu kunnen we vanuit een tevreden houding de komende jaren

koersen op consolidatie van het vakgebied, met een wat bredere verspreiding en bijvoorbeeld wat meer MVO. Maar als we de zelfgenoegzaamheid afwerpen en onszelf kritisch beetpakken, moeten we bekennen dat we eenzijdig bezig zijn en we de potentie van procesgericht werken nog lang niet uitnuttten. Moet het anders? Ja, horizontaler!

	TECHNISCH PERSPECTIEF	SOCIAAL PERSPECTIEF
Typologie	Procesmanagement is een ontwerpvak	Procesmanagement is mensenwerk
Definitie proces	Een proces is het geheel van activiteiten, verbonden door inputs en outputs, ondersteund door systemen, resulterend in een output voor de klant	Een proces is het geheel van menselijke activiteiten, een ordening van de samenwerking, gebaseerd op interactie en gekenmerkt door dynamiek
Essenties	Goed procesmanagement is het ontwerpen van ideaalprocessen en besturing	Goed procesmanagement is het managen van de mens

Als je goed kijkt, leunt de hierboven beschreven benadering bij het denken in processen immers sterk op een systeemgericht, technisch, rationeel perspectief, dat voortkomt uit een enge definitie van proces, namelijk 'procesmanagement is een ontwerpvak'. Een perspectief dat daarin nagenoeg ontbreekt, is het sociaal perspectief: de definitie van een proces als de manier waarop mensen samenwerken, waar het draait om horizontale verbindingen. Wat bijvoorbeeld technisch gezien een 'klant-leverancierssituatie' heet, is vanuit sociaal perspectief een relatie tussen twee mensen. Een relatie waarin hartstochten, cultuur, verleden, motivatie, ervaringen, etc. een cruciale rol spelen. De horizontale-sociale relatie tussen de uitvoerenden in een werkproces is daarmee maar zo een succes- dan wel faalfactor in het werkproces, hoe goed het ontwerp ook in elkaar steekt.

En zo is er meer dat het gedrag van mensen in een werkproces bepaalt. Wat te denken van de organisatielcultuur als achtergrond. In een organisatie waarin de hiërarchie domineert, waarin uiteindelijk de functiespecialisatie, de groei in macht en positie telt en de verschillen tussen afdelingen eerder worden uitvergroot dan verminderd, komt een werkproces ook sociaal gezien niet tot wasdom. Het blijft hangen in wat theoretische oefeningen en blijft gevangen in een verticale cultuur. Daarom: Het moet horizontaler! Niet eenzijdig denken in constructies van processen, maar ook het sociale samenwerkingsperspectief openen. Daarin niet schuwen de culturele mentale modellen aan te pakken die horizontaal samenwerken belemmeren. En de besturing van de organisatie baseren op het faciliteren van de stroom in de organisatie. Samengevat: horizontaal organiseren.

Horizontaal organiseren draait in de essentie om vier begrippen: horizontaal construeren, horizontaal samenwerken, horizontaal besturen en horizontaal denken. De opgave aan het vakgebied proces- en kwaliteitsmanagement is om zich zo te ontwikkelen dat deze vier voortdurend geladen worden met nieuwe visie, aanpakken, tools en technieken, zodat ze identificeerbaar, analyseerbaar en aanpasbaar worden. Zo bereiken we de doorbraken die nodig zijn om echt procesgericht te gaan werken in organisaties!

### Horizontaal construeren

Ondanks het feit dat kwaliteit zich al redelijk thuis voelt binnen dit gebied, zijn we nog niet klaar. Horizontaal construeren is naast het organogram ook een bedrijfsprocesmodel hebben, dat blijkt geeft van een identificatie van de relevante organisatieprocessen. Een onderscheid kunnen maken in primaire, ondersteunende en besturende processen, en goed weten wat de karakteristieken van deze processen zijn. Horizontaal construeren is nagedacht hebben over modelleertechnieken en visualisatievormen, zodat eenvoudig uitgelegd kan worden hoe het werk door de organisatie stroomt en wat een ieder daarin te doen staat. De primaire processen slim construeren, zodat is nagedacht over wie wat wanneer doet en waarmee. Het kunnen verantwoorden van de procesontwerpen in termen van klantbehoefte-gedreven, klantgeoriënteerd, stroomgedreven, tijdsbewust, slank, Lean en doelmatig. Horizontaal construeren is bovendien het ontwerpen van de organisatie als geïntegreerd geheel, waarin procesontwerpen een operationalisatie vormen van de strategie, de procesontwerpen en het functiehuis vloeiend op elkaar passen, en de ICT-applicaties het werkproces werkelijk ondersteunen in alle behoeften die het primaire proces heeft. Leg je organisatie hier eens naast.

### Horizontaal samenwerken

Als een proces gezien wordt als de manier waarop mensen samenwerken, dat is het zaak dat een proces niet alleen de input-output interactie in zich heeft, maar ook de sociale interactie. Dat is sturen op samenwerking dus! Zelfs als we ons vanuit kwaliteit zouden beperken tot bespreekbaar, vergelijkbaar en normeerbaar maken, is er op dit vlak nog het nodige te ontwikkelen. Het analyseren van sociale netwerken bijvoorbeeld. Wie heeft contact met wie in het werkproces, hoe hecht zijn deze relaties, wie staat er centraal in het sociale netwerk en is er sprake van subgroepen? Horizontaal samenwerken is het verbinden van de verschillende functiespecialisten in het werkproces, zodat niet alleen de procestechnische infrastructuur een procesflow faciliteert, maar er een hechte horizontale community ontstaat; mensen die het ook met elkaar gaan doen. Dat vraagt inzicht in de groepsdynamica, een visie op de vorming van horizontale teams, inzicht in teamontwikkelingsstadia en het beïnvloeden van menselijke dynamiek. En het inzetten van interventies als procesgaming en simulatie om ratio en beleving te koppelen en het zeggen en doen in overeenstemming te brengen.

### Horizontaal besturen

Bij horizontaal besturen is de opgave om ook werkelijk te sturen op de procesprestaties. Ook hier zijn raakvlakken met kwaliteitsmanagement al zichtbaar, bijvoorbeeld in termen van KPI's en PDCA-cycli. Maar opnieuw geen reden voor zelfgenoegzaamheid: te vaak nog levert dit een schijnbesturing op. Op papier zijn de KPI's en de feedbackloops keurig in orde, maar in werkelijkheid gelden er heel andere criteria waarop mensen erkend, gewaardeerd en afgerekend worden. Horizontaal besturen is raad weten met metaforen als koers bepalen en koers houden en concepten als het INK-managementmodel en de Balanced Scorecard integreren in beleid- & strategievormingsprocessen en control processen. En

complete stuurcycli inrichten; naast het benoemen van prestatie-indicatoren ook zorgen voor meetsystemen, rapportages, normen en interventies. Horizontaal besturen is de procesverantwoordelijkheid terugzien in de organisatiestructuur, het eigenaarschap voor processen laten zien in het dagelijkse werk, of dit nu via een matrixstructuur is, een klassieke functionele structuur en een procesgerichte organisatiestructuur. Horizontaal besturen is bovendien het in lijn hebben van besturingssystemen, zoals strategie-implementatie, het sturen via personeelsmanagementinstrumenten en het leiderschap dat ten toon wordt gespreid. Zo wordt het sturen op procesprestaties geen theorie, maar de praktijk van alledag.

### Horizontaal denken

Procesgericht werken vraagt een inbedding in de organisatiecultuur. Culturen met een sterk hiërarchisch aansturingmodel, waarin het meeste top-down via positie-macht gedaan wordt gekregen, zijn een arme voedingsbodem voor procesgericht werken. Horizontaal denken is rekenschap geven van het leven in een participatiemaatschappij, waar het draait om de invloed van de medewerkers op hun eigen werkproces, vanuit de mogelijkheden die zij hebben vanuit het leven in een informatiemaatschappij en netwerksamenleving. Horizontaal denken is het afbreken van afdelingsmuren, en het op gelijke voet behandelen van elkaar in een werkproces. Het 'discrimineren' van collega's in een werkproces op basis van opleidingsniveau, functieschaal, ervaringsjaren, etc. helpt niet om samen te werken! Betekent paradigmashifts van positioneel naar transactioneel, van macht naar invloed, en van industriële benadering naar netwerkbenadering. Zonder cultuurveranderingen zal procesgericht werken en daarmee kwaliteit maar beperkt tot wasdom komen.

### Besluit

Het kwaliteitsdenken heeft organisaties al veel gebracht. Naar de toekomst toe is het zaak het procesgericht werken, als een van de centrale thema's binnen kwaliteitsmanagement, verder te stimuleren en ontwikkelen door begrippenkaders, methoden en visies te vormen over het procesgericht construeren, besturen, samenwerken en denken in organisaties. Zo zijn we bezig met horizontaal te organiseren. Klanten, medewerkers, financiers en de maatschappij zullen dankbaar de vruchten plukken!

### Referenties

- Hardjono, T.W., Bakker, R.J.M. (2001). *Management van processen*. Deventer/Zaltbommel: Kluwer/INK.
- Bakker, R., de Bie, J. (2005). Human dynamics, de onderschatte factor. *Sigma*, no.6, p. 24-28.
- Bakker, R.J.M., Hardjono, T.W. (2012). Manuscript *Horizontaal organiseren*.