

# Procesverbetering: succes gegarandeerd

## Hoeveel verbetering heeft de laatste verandering u gebracht?

Auteurs: Marianne Janssen en Steven Schotanus

Business Process Improvement en Business Process Management zijn sinds een aantal jaren bekende begrippen. Om verbetertrajecten te ondersteunen zijn vele methoden en technieken ontwikkeld, inclusief diverse softwareprogramma's. In dit artikel geeft Arlande haar visie op dit onderwerp. Zoals u van ons gewend bent, vertalen wij de theorie naar de dagelijkse praktijk.

Wij definiëren Business Process Improvement als een continue verbetering van processen om maximaal aan de klantvraag te kunnen blijven voldoen en invulling te geven aan de strategische businessdoelstellingen.

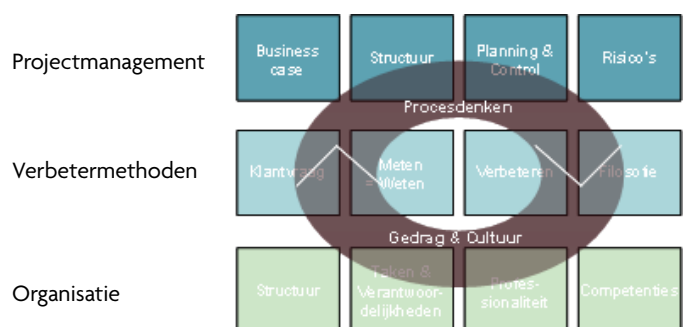
Dit geeft al aan dat procesverbetering verder gaat dan het optimaliseren van één enkel proces. Wij vinden dat een organisatie, parallel aan de procesverbetering, moet werken aan een cultuur waarin continue verbeteren een vanzelfsprekendheid is.

Vanuit die visie van continue verbeteren zien wij drie belangrijke basiscomponenten voor een verbetertraject: projectmanagement, verbetermethoden en de organisatie. Deze componenten ondersteunen twee belangrijke bovenliggende zaken: procesdenken en gedrag & cultuur.

De wijze waarop volgens onze visie een organisatie een verbetertraject zou moeten vormgeven, is te vergelijken met een piano-uitvoering. Een pianist speelt met één hand het ritme (de basiscomponenten) en ondersteunt daarmee zijn andere hand waarmee hij de melodie (procesdenken

en gedrag & cultuur) speelt. De pianist brengt dit alles samen, zorgt voor de juiste synergie en samenhang, en geeft er een eigen kleur en invulling aan. Door zijn eigen interpretatie brengt de pianist iets extra's en probeert op deze wijze het publiek in vervoering te brengen.

Het gaat misschien wat ver om de rol van projectmanager te vergelijken met die van een goede pianist, maar we zien wel degelijk raakvlakken. De wijze waarop de projectmanager alles bij elkaar brengt en managet zorgt voor synergie, samenhang en voor een kleur en invulling die passen bij de organisatie. Om deze specifieke rol succesvol in te kunnen vullen zijn bepaalde vaardigheden onmisbaar.



In dit artikel gaan we allereerst in op redenen waarom een organisatie een verbetertraject start, daarna gaan we dieper in op de drie basiscomponenten van een verbetertraject, op het procesdenken en op gedrag- & cultuuraspecten. Tot slot brengen we deze samen in de verbindende factor: de eigenschappen van de verandermanager.

## Waarom veranderen?

Kijkt u eens terug naar de laatste verandering. Als u het resultaat grondig evalueert, concludeert u dan dat u met deze verandering de kans gepakt heeft of de pijn heeft weggenomen? Door op deze wijze naar de laatste verandering te kijken, gaat u terug naar de echte oorsprong van het verbetertraject.

De aanleiding van het verbetertraject heeft geen directe invloed op de methodiek en structuur van de aanpak. De aanleiding heeft echter wél invloed op de omgeving waarbinnen het traject opgepakt wordt, evenals op gedrag & cultuur en de competenties van de (verander)manager.

Startend vanuit een pijn is het probleem duidelijk zichtbaar. Het management maakt budget en resources vrij, er ontstaat druk op het resultaat en op de organisatie. De redenen om te veranderen zijn duidelijk. Een organisatie pakt kansen daarentegen op vanuit een strategisch programma en/of een continue verbetercultuur. De organisatie moet overtuigd raken van de gekozen richting, veranderingen liggen minder voor de hand en er is enthousiasme nodig om ze te kunnen omarmen.

Door bewust stil te staan bij de oorsprong van de verbetering, is het mogelijk om de juiste accenten in het traject aan te brengen. Deze accenten spelen een belangrijke rol bij het slagen van het verbetertraject.

## Basiscomponenten

Zoals aangegeven bevat ieder verbetertraject drie basiscomponenten die, afhankelijk van scope en doelstelling, meer of minder aandacht nodig hebben.

## Projectmanagement

We stellen dat een organisatie een verbetertraject van een serieuze omvang als een project moet opzetten en uitvoeren. Dat garandeert immers het bewust vrijmaken van tijd en resources, het aanbrengen van focus en het werken volgens een structuur. Dit staat los van de verbetermethode. Het is echter van belang dat de projectmanagementaanpak de gedachte achter de business case in voldoende mate ondersteunt.

## Verbetermethoden

Zoals aangegeven in de inleiding, bestaan er vele methoden en technieken die gedetailleerd zijn beschreven en is er veel onderzoek verricht naar de verschillen en overeenkomsten.

Wij hebben een literatuurstudie uitgevoerd die inzicht heeft gegeven in de basisprincipes, toepassingsgebieden, kenmerken en essentie van vijf verschillende procesverbetermethoden. Uit deze studie, maar ook uit onze ervaring, concluderen we dat de keuze voor een methode afhankelijk is van harde factoren als het verbetergebied, de omvang van de problematiek, de middelen en de resources. Uit ervaring weten we dat vragen als “Waar staat het management achter?”, “Waar geloof je in?”, “Hoe wil je de boodschap overbrengen op de organisatie?” en “Lukt het ook om dit een lange periode vol te houden en steeds nieuwe impulsen en wegen te vinden?” een zeer belangrijke rol (moeten) spelen bij het kiezen van een methode.

Wij vinden dat een organisatie die een verbetertraject wil starten een methode moet kiezen die de klantvraag centraal stelt. Daarnaast is “Meten = Weten” een belangrijke factor. Dit geldt zowel voor de inhoudelijke verbetering, als voor het project dat hiervoor opgezet is. Om het verbeterpotentieel inzichtelijk te kunnen maken, successen te kunnen vieren en in staat te zijn sceptici te overtuigen moet de (project)organisatie continu metingen uitvoeren om de huidige situatie tegen de gewenste/bereikte situatie te kunnen afzetten.

## Organisatie (management)

Een procesverbetering heeft invloed op de gehele organisatie, op de wijze van samenwerking en op de individuele medewerker. Vaak staan het opstellen van een nieuw organogram, het beschrijven van nieuwe taken en verantwoordelijkheden en de stoel voorzien van een “nieuwe bekleding” centraal binnen een procesverbetering. Arlande vindt dat organisaties te weinig nadenken over de plaats waar de echte verandering tot stand moet komen, namelijk tussen mensen en bij het individu zelf. Deze professionaliseringslag en het werken aan competenties kost veel tijd en energie.

De drie beschreven componenten zijn zichtbaar in ieder verbetertraject. De verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van de verbetering ligt bij de projectmanager. Echter de opdrachtgever (de “eigenaar” van het project) is verantwoordelijk voor het daadwerkelijk doorvoeren van de verandering in de organisatie. Grote veranderingen kunnen alleen succesvol zijn wanneer het (top)management van de organisatie zichtbaar aanwezig is in elke fase van het project en de organisatie stimuleert in het groeiproces.

Het succesvol managen van de drie componenten alléén leidt slechts tot een kortstondige verbetering die niet

verankerd wordt binnen de organisatie. Een continue verbetering van processen om maximaal aan de klantvraag te kunnen blijven voldoen wordt bereikt door de blik op processen te veranderen en door het doorvoeren van veranderingen in het gedrag en de cultuur.

## Blik op processen

De wijze waarop betrokkenen, in onze visie, naar processen moeten gaan kijken, splitsen wij op in twee elementaire stromingen; het outside–in denken en het procesdenken.

## Outside–in denken

Wanneer een organisatie haar processen wil verbeteren, dient zij haar (denk)proces te starten vanuit haar eindklant (“de koper”). Wat zijn de wensen en eisen van de klant? Een optimaal proces wordt ingericht met de gedachte “Waar wil mijn klant voor betalen?”, “Waarom koopt deze klant bij ons?”, “Ben ik nu en in de toekomst in staat om tijdig en volledig aan mijn klant te leveren, zonder enige verspilling?”.

Voor een antwoord op deze vragen wordt vaak verwezen naar de verkoopafdeling. We vragen ons echter af of alle medewerkers in de organisatie de klant kennen, begrijpen en weten wat deze echt wil. Iets wat wel het geval moet zijn. Het vertalen van de klantvraag naar eisen aan de procesinrichting, de bijdrage hierin van elke afdeling en de bijdrage van het individu is niet eenvoudig. Dit proces wordt nog lastiger omdat de “algemene/generieke” klant eigenlijk niet meer bestaat en omdat dat “de markt” steeds meer in beweging is. De huidige ontwikkelingen laten een trend van generiek naar individualistisch zien, waarbij veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen. Deze ontwikkelingen maken het nog belangrijker om de klant goed te kennen en begrijpen.

## Procesdenken

Procesdenken betekent het denken in (product)stromen en ketens en juist niet het denken in afdelingen en organogrammen. Deze laatste twee zijn vaak een afspiegeling van de historie en zijn gegroepeerd rondom een bepaalde taak of techniek. Hierdoor wordt gemanaged op de taak en verslapt de aandacht voor het uiteindelijke eindproduct en/of dienst. De verslapping van aandacht heeft direct invloed op de waarde die de organisatie in de ogen van de klant toevoegt. Dit zal uiteindelijk leiden tot nieuwe afwegingen bij de klant.

Een productketen overstijgt afdelingsgrenzen en vaak zelfs de grenzen van organisaties. Om processen, waarbij waarde aan het product van de klant wordt toegevoegd, succesvol te kunnen verbeteren moet men minimaal over muren van afdelingen heen kijken. De organisatie dient het volledige proces, van voor tot achter, in ogenschouw te nemen. Niet alleen in visuele zin, maar vooral vanuit de gedachte “Wie en/of wat beïnvloedt op een bepaald moment een bepaald deel van het proces en in welke mate?”. In nagenoeg alle organisaties hebben slechts enkele medewerkers dit inzicht. Deze medewerkers spelen een cruciale rol in het procesverbetertraject. Het uitbreiden van deze groep vormt een doel op zich als een organisatie continue procesverbetering nastreeft. Daarnaast moet de organisatie deze medewerkers nadrukkelijk in het verbetertraject betrekken, hetzij als champions in het project hetzij als deskundigen in de lijnorganisatie.

## Gedrag & Cultuur

De belangrijkste verandering binnen een procesverbetertraject zit niet in het proces, maar in de mens. De veranderingsbereidheid en het absorptievermogen van de medewerkers hebben grote invloed op de snelheid waarmee een verandering kan worden doorgevoerd en

daarmee op de fases waarin de verandering moet worden opgeknipt om de organisatie te laten wennen aan alle elementen van de vernieuwing.

De acceptatie en het enthousiasme, of het ontbreken hiervan, is bepalend bij de borging van de procesverbetering in de organisatie. Daarnaast is het een voedingsbodem voor het ontstaan van nieuwe initiatieven.

Binnen een verbetertraject, en eigenlijk geldt dit voor iedere verandering, ontstaat onrust in de organisatie. Voor het succesvol doorvoeren van de verandering is het belangrijk om voldoende aandacht aan het individu te geven. Maak inzichtelijk wat de consequenties van de verandering voor de individuen kunnen zijn en buig dit om naar mogelijke kansen. Probeer zoveel mogelijk het algemene belang van de verandering te vertalen naar het belang van het individu en hem/haar te stimuleren deel te nemen in de ontwikkeling van de organisatie en daardoor in de eigen ontwikkeling.

De begrippen gedrag en cultuur liggen dicht tegen elkaar. Cultuur dient gedefinieerd te worden als het geheel van waarden, normen en opvattingen die grotendeels het gedrag van medewerkers bepalen. Het is logisch dat om cultuur te veranderen er veel in beweging gezet moet worden en dat dit proces langzaam zal gaan. De stijl van leidinggeven en het voorbeeldgedrag van leidinggevend en vaandelldragers speelt hierbij een grote rol. Zij dienen voorop te lopen, passie en betrokkenheid te tonen, gewenst gedrag te stimuleren, vertrouwen te geven en de randvoorwaarden te managen. Zij hebben een grote invloed op de cultuur en de ontplooiingsmogelijkheden van de werknemers. Met name het neerleggen van de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie stimuleert de medewerker om mee te denken in het verbeteringsproces en daarin zijn rol op te pakken.

Communicatie is vanzelfsprekend een belangrijk middel om verwachtingen te managen. Dit lijkt een open deur, maar hoe vaak wordt een gebrek aan communicatie niet opgevoerd voor het falen van een project? Aangezien het individu erg belangrijk is in het verbetertraject, dient de communicatie niet alleen top-down ingestoken te worden. Het is belangrijk om van onderaf informatie in te winnen over de processen en de efficiencies. De mensen die er dagelijks mee werken weten exact waar de problemen zich bevinden en waar de kansen liggen. Juiste communicatie op alle niveaus zorgt voor het langzaam uitdragen van outside-in en procesdenken en uiteindelijk voor gedragen ketenoplossingen.

In een organisatie start een verbetertraject vaak met twee aandachtsgebieden, namelijk het verbeteren van het specifieke proces en het op een andere wijze laten kijken naar de processen door de medewerkers. Dit is een groeiproces dat de organisatie en medewerkers samen moeten doorlopen. Hiervoor moet men voldoende tijd nemen en voldoende aandacht besteden aan het ontwikkelen van de medewerkers.

## De verandermanager als verbindende factor

Iedere professional met voldoende kennis van en vaardigheden met de basiscomponenten uit deze visie, zou in staat moeten zijn om een verbetertraject tot een succesvol einde te brengen. Ervaring leert dat dit toch nog niet het geval is!

Een niet te onderschatten succesfactor zit opgesloten in de stijl en het karakter van de verandermanager in combinatie met de organisatie. Bij het benoemen of aantrekken van de juiste verandermanager spelen onder andere de

volgende facetten een rol: klik met organisatie, gewenst gedrag bij kritische situaties, balans tussen de persoonlijkheden in de projectgroep, maar zeker ook de oorsprong van het verbetertraject. De aandacht en accenten die gelegd worden gedurende het traject zijn anders wanneer er vanuit een kans of vanuit pijn gestart wordt. De wijze waarop de verandermanager deze accenten legt en omgaat met alle aspecten binnen het proces en de wijze waarop hij de betrokkenen betreft en motiveert hangt in grote mate van zijn persoonlijkheid: “Wat is zijn stijl?”

Voor een manager in een verbetertraject is het van belang dat hij zijn tijd gelijkmatig verdeelt tussen de harde aspecten, het procesdenken en de verandering binnen gedrag & cultuur. Stijl en karakter vormen het cement tussen de bouwstenen. De vijf wolkjes geven dit cement aan.

Kwaliteit in de breedste zin van het woord en resultaat zijn van groot belang. Net zoals de klant, moet de projectmanager een goed resultaat willen scoren en steeds het einddoel voor ogen willen houden. Buiten een verbetering van het proces, dienen betrokkenen de verandering te begrijpen en hier achter te staan. Kwaliteit zit in mensen en mensen bepalen kwaliteit.

De verandermanager zal in alle gevallen zijn verantwoordelijkheid moeten nemen. Geen advies vanaf de zijlijn, maar actieve betrokkenheid. Pragmatisch te werk gaan, structuur aanbrengen maar voldoende ruimte laten voor creativiteit. Tijd voor reflectie vormt een vast onderdeel van het proces. Niet met enkel een focus op pijnpunten of risico's maar het speelveld in zijn volle breedte overzien.

Hoeveel verandering zal nodig zijn om tot verbetering te komen?

**Over de auteurs:**

Marianne Janssen heeft meer dan 20 jaar ervaring in diverse lijnmanagementfuncties. Zij heeft zich intensief bezig gehouden met de vertaalslag van business processen naar de inrichting van informatiesystemen. Het resultaat staat voor haar centraal, met een focus op het meenemen van de mensen in het proces ernaartoe.

Steven Schotanus heeft 10 jaar ervaring in diverse projectmanagementrollen. Hij ontwikkelt en implementeert processen, waarbij hij zorgt dat deze op een goede wijze binnen de organisatie landen. Steven stelt dat de mens de belangrijkste succesfactor voor alle processen is.

Bron: [www.arlande.nl](http://www.arlande.nl)