

Procesverbetering in organisaties is de belangrijkste methode om systematisch te werken aan zowel verbetering van prestaties naar klanten, als verbetering van efficiency (tegenaan van verspilling). Procesverbetering gaat om verbetering van het werk, van organisatie, van houding en gedrag en van leiding geven. In de vakliteratuur wordt ook vaak gesproken van lean management ^{1 en 2}. Vaak blijft het echter bij een eenmalige exercitie, terwijl borging in organisatiestructuur, in de sturing en cultuur, dé succesfactoren zijn voor continue verbetering. Het juiste leiderschap in een procesgerichte organisatie is cruciaal. Onze ervaring is dat het ontwikkelen van procesgericht leiderschap nog niet zo eenvoudig is. In dit artikel geven we u hiervoor een aantal handreikingen.

LEIDERSCHAP IN DE PROCESGERICHTE ORGANISATIE

René de Waal en Huub Torremans

Procesgericht organiseren en procesgerichte organisaties zijn geen hype³. De vernieuwde aandacht en nieuwe inzichten komen voort uit ontwikkelingen, waarbij het denken in en vanuit processen belangrijke toegevoegde waarde heeft. Om er een paar te noemen:

- *Binnen de organisatie*: zelforganisatie, waarbij organisatieonderdelen 'binnen het geheel van het systeem én de eigen organisatie' optimaal hun opdracht kunnen realiseren⁴.
- *In de keten*: het opereren in ketens vereist dat

processen naadloos op elkaar aansluiten, waardoor wendbaarheid en flexibiliteit toenemen⁵.

- *In een netwerk*: samenwerking vanuit compleet verschillende werelden, waarbij logische verbindingen moeten ontstaan en een gezamenlijke taal⁶.

Onderliggende principes

- *Procesdenken als uitgangspunt*: een proces bestaat uit een logisch bij elkaar horende set van klanten, leveranciers, producten en/of diensten,

'EEN GROTE VALKUIL IS DE MANAGER DIE ZELF PROBLEMEN GAAT OPLOSSEN'

activiteiten die deze producten en/of diensten voortbrengen en doelstellingen (Supplier-Input-Process-Output-Customer, SIPOC). Dat betekent ook dat dezelfde producten of klanten onderdeel uit kunnen maken van meerdere processen.

- *Processen als logisch samenhangend bouwwerk (architectuur)*: processen in een organisatie zijn op verschillende abstractieniveaus te benoemen, vanaf keten (verbinden van buiten en binnen) tot en met uitvoering. Ze zijn daarmee ook op elk management niveau te gebruiken als basis om resultaten te benoemen en te bepalen hoe deze resultaten beïnvloed kunnen worden⁷.

- *Procesorganisatie als concept*: in de meest ultieme vorm van een procesorganisatie vallen processen en organisatieonderdelen samen. Hierdoor ontstaan mini-resultaat-eenheden (anders dan bijvoorbeeld een business unit), die binnen het geheel een grote mate van zelfstandigheid hebben met minimale onderlinge coördinatie-noodzaak. Minder ver gaan varianten waarin proceseigenaarschap expliciet benoemd is, variërend van resultaatverantwoordelijk tot afstemmingsverantwoordelijk.

Kenmerkend voor leiderschap in procesgerichte organisatie

Leiderschap bestaat uit veel verschillende aspecten. Voor dit artikel gaan we alleen in op die kenmerken die typerend zijn voor leiderschap in een procesgerichte organisatie. Bij het verbeteren van de focus op processen binnen een organisatie hanteren we de volgorde: *leading-thinking-tooling*. Een grote valkuil is de manager die zelf problemen gaat oplossen. In een procesgerichte organisatie liggen verantwoordelijkheden zo laag mogelijk. Het empoweren van medewerkers door leiders is een fundament van een procesorganisatie (leading). Om dat goed te kunnen doen moeten leiders *thinking* en *tooling* beheersen en wordt ook leidinggeven ingericht als een proces.

Thinking gaat over begrijpen hoe het systeem als geheel functioneert, onder het motto⁸: 'Als je niet begrijpt hoe het systeem in haar geheel functioneert en hoe resultaten tot stand komen, breng dan geen veranderingen aan'. Binnen het kader van de essentie van het functioneren van het systeem worden instrumenten ingezet (*tooling*) om continu te werken aan verbeteren van processen.

Veel voorkomende instrumenten zijn 5S-werkplekinrichting, operationele managementsystemen met dagstarts, prestatie- en verbeterborden en waarde-stroom-analyse.

Leiding geven als een proces

In een procesgerichte organisatie wordt ook leidinggeven ingericht als een proces. Dit betekent: leidinggeven inrichten vanuit een systeembenadering, vertaald naar een samenhangend geheel van processen en instrumenten. Dus: samenhang tussen managementniveaus, tussen alle aspecten (hard en hardnekkig, ofwel ook houding en gedrag), tussen verschillende instrumenten, transparant en navolgbaar voor iedereen. Immers, ook over de uitvoering van leidinggevende processen kan gerapporteerd worden, waardoor ook voor deze processen continu verbeteren dagelijks werk wordt. Wij hebben het proces van leidinggeven verwoord in de volgende (schematisch weergegeven) aanpak.

Leiderschapsgedrag

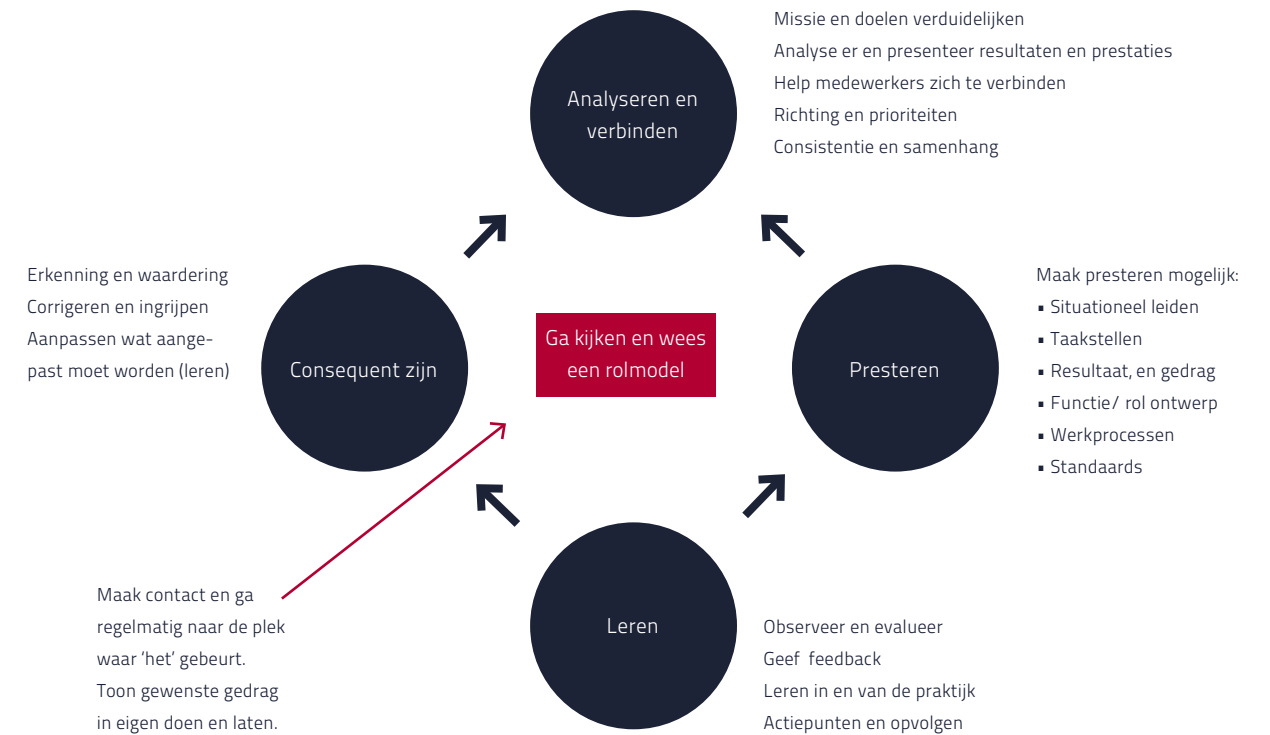
Uiteindelijk leidt bovenstaande redenering tot het benoemen van gedragsvoorbeelden die kenmerkend zijn voor leidinggeven in een procesgerichte organisatie. In de afgelopen jaren hebben we 7 van deze gedragsvoorbeelden benoemd. Onder deze competenties ligt een uitgebreide beschrijving van de verschillende gedragingen die hier bij horen. Ik het kader van dit artikel voert het te ver om deze hier uit te werken.

Accenten op organisatieniveaus en implementatie

De drieslag *leading-thinking-tooling*, leiding geven als een proces en de competenties die daar bij horen gelden op alle managementniveaus. Er zijn wel accentverschillen en ook de implementatie heeft zijn eigen dynamiek. Voor de eenvoud maken we onderscheid in drie niveaus: het topmanagement, het eerste niveau leidinggevend en het middenkader. Waarom deze volgorde?

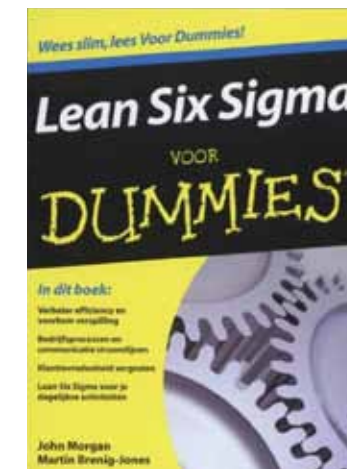
Om het topmanagement verantwoordelijk te maken voor procesgericht organiseren, is het goed om de MT-leden naast de (vaak klassieke) functionaliteit, zoals operations, HR of logistiek

HET APLC PROCES



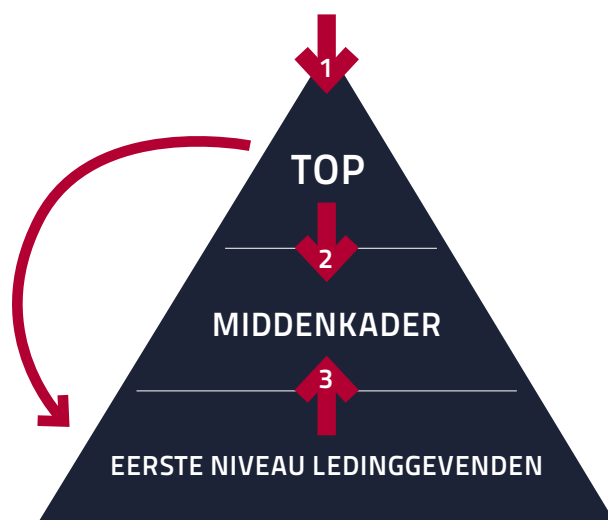
GEDRAGSVORBEELDEN LEAN LEIDERS

1. Toont continu verbeteren
2. Toont continu leren
3. Toont de lean filosofie
4. Geeft en neemt verantwoordelijkheid
5. Leidt gebaseerd op feiten en cijfers
6. Is aanwezig en beschikbaar op de werkvloer om te kijken, te vragen en te coachen
7. Zet taken, competenties en verantwoordelijkheden zo 'laag' mogelijk in de organisatie



minimaal als sponsor ook verantwoordelijkheid te laten dragen voor een (keten van) processen die horizontaal door de organisatie vloeien. Volledig proceseigenaarschap, indien een volledig procesgerichte organisatie niet haalbaar is (zoals benoemd bij de onderliggende principes), is 'second best'. Dit helpt om hen naast hun eigen aandachtsgebied ook een brede kijk op de organisatie te ontwikkelen. De grootste uitdaging is de verbinding maken tussen procesverantwoordelijkheid, organisatieverantwoordelijkheid, affiniteit én tooling: ook wij zijn transparant, voor alle leidinggevenden in de organisatie gelden dezelfde afspraken. Een bijzondere combinatie: topmanagement, altijd in een soort van matrix en tooling.

Op het eerste niveau leidinggevenden gaat het vaak om goed afgebakende processen, goede samenhang tussen procesverantwoordelijkheid en organisatorische verantwoordelijkheid, doelstellingen zijn helder te formuleren. Kortom thinking en tooling zijn goed in te richten, competenties zijn te ontwikkelen en te faciliteren, het gaat dus om leading. Vaak horen we zeggen: 'eindelijk kunnen en mogen we doen waar we voor betaald worden'. Dit alles tot een dagelijkse routine maken (leiding geven als proces) vormt de grootste uitdaging. Een voor de hand liggende combinatie: eerste niveau leidinggevenden en leading, maar wel ondergewaardeerd.



'HET EMPOWEREN VAN MEDEWERKERS IS EEN FUNDAMENT VAN DE PROCES-ORGANISATIE'

Het middenkader 'zit er tussenin'. Met de top en het eerste niveau leidinggevenden kunnen we aan de slag. Om daadwerkelijk tot een duurzame verandering te komen in de cultuur van een organisatie, zal met name het middenkader in beweging moeten komen. Het vertalen, implementeren en borgen vindt uiteindelijk daar plaats. Maar: wat is de toegevoegde waarde van het middenkader als beide andere niveaus hun procesgerichte rol invullen? Zit dat dan toch in thinking: begrijpen hoe het systeem functioneert, hoe resultaten tot stand komen, welke instrumenten het best werken, hoe Wij zouden zeggen: kijk nog eens naar de benoemde gedragsvoorbeelden!

Noten:

¹ Rother, M. (2010). *Toyota Kata*. New York: McGraw Hill

² Liker, J.K. and Convis, G.L. (2012). *The Toyota way to lean leadership*. New York: McGraw Hill

³ Vanhaverbeke, W. and Torremans, H. (1998). *Organizational structure in process-based organizations* Uitgever

⁴ van den Brink, G. (2013). *Van systeemwereld naar leefwereld*. IVMV Magazine 1

⁵ Nijssen, M. (2012). *Wendbaarheid van en door de netwerkorganisatie vergroot de kans op overleven*. Houten, Rijnconsult Jaarverslag

⁶ Folkerts, H. en de Jong J. *Netwerkorganiseren: afbakening, aanleiding en aanpak*. Rijnconsult Business Review. Houten, 2013

⁷ Obers, G.J. en Achterberg, K. (2008). *Grip op processen en organisaties*. Analyseren, ontwerpen en inrichten van bedrijfsprocessen. Zaltbommel: Van Haren Publishing

⁸ Seddon, J. (2003). *Freedom from command and control*. New York: Vanguard Press

⁹ Seddon, J. (2003). *Freedom from command and control*. New York: Vanguard Press