

Recensie: Procesmanagement en de SqEME®-benadering

Door Ing. J.N.A. van Oosten, Ing. R.C.G. van Velzen, Drs P.D. de Klein, Drs Th. Snijders, Prof. Dr Ing. T.W. Hardjono. Kluwer, derde geheel herziene druk (2007), 227 pagina's, ISBN.

Recensent: A.P. Dreimüller, managementboek.nl

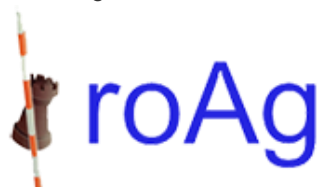
Hoewel managers weten dat medewerkers geen machines zijn, managen ze medewerkers vaak wel zo. Maar hoe moet het dan anders? Onze eigen Hiddink geeft desgevraagd het antwoord. Hij beoordeelt zijn mensen, ontwikkelt de positieve aspecten en traint hen om als team te opereren. Dat moet hij wel, want op het veld mag hij straks niet meedoen. Dan moeten zijn spelers het helemaal zelfstandig doen, samenwerken, leren van eerdere ervaringen en het belang van het team boven het eigenbelang stellen. Managers kunnen van Hiddink leren hun bedrijf ook als een team te zien. Dat is iets anders dan de taken zodanig in te perken dat die min of meer machinaal worden uitgevoerd. Het denken wordt dan overgelaten aan de managers. Dat is hiërarchisch, niet leuk voor werknemers en niet doelmatig, maar wel helder. In het tijdperk van de massaproductie werkte deze insteek nog goed. Nu de markt vraagt om flexibele productie, is de functiegeoriënteerde organisatie achterhaald. Het wordt tijd voor bedrijven met de slagvaardigheid van een voetbalteam!

In de herziene derde druk van 'Procesmanagement en de SqEME®-benadering' beginnen de auteurs met een tegenstelling in de vorm van een waarschuwing. Procesmanagement kan zo rigide worden ingevoerd dat het de organisatie – profit en non-profit – verandert in een standaardvoorbeeld van een machinebureaucratie. Zo'n machinebureaucratie is het resultaat van het scientific managementdenken en honderd jaar functieschool. In dergelijke organisaties is geen ruimte voor het individu en zijn onleesbare flowcharts en dikke procedureboeken het middel bij uitstek om de regels te handhaven. Dat die regels en procedures goed passen bij het gekende (het verleden), maar steeds minder met de actuele werkelijkheid van doen hebben, wordt in zo'n organisatie zelfs gewaardeerd.

De auteurs waarschuwen terecht voor de angst voor controle en voor het verlies van eigen initiatief, dat diep is geworteld in onze maatschappij en in ons op het Rijnlandse model geïnspireerd management. Daarin is het besef doorgedrongen, dat steeds sneller veranderen het kenmerk is van deze tijd. Daarmee moeten we rekening houden. Niet door de regels en procedures te gebruiken om de status-quo te handhaven, maar door medewerkers de ruimte te geven om adequaat op veranderingen te reageren. Dat kan door de mensen op de werkvloer bij het procesmanagement te betrekken en ruimte in te bouwen voor initiatief en door de nadruk te leggen op de klant-leverancier relatie. Informatie is daarbij het cement dat die relaties bindt.

De overgang van de machinebureaucratie naar een meer bij deze tijd passende benadering van de werkprocessen heeft eind vorige eeuw gestalte gekregen met wat genoemd wordt Business Process Redesign (BPR). Daarin zit de overgang van verticale controle naar horizontale relaties, waarin wordt samengewerkt ten behoeve van een doelmatig en doeltreffend proces. Helaas is vooral in Angelsaksische landen deze BPR gebruikt voor het doorvoeren van bezuinigingen en heeft daardoor een slechte naam gekregen. Als reactie daarop krijgt Business Process Management (BPM) nu terecht de aandacht. In BPM ligt de nadruk niet op een geheel nieuw ontwerp van een proces (zoals bij BPR), maar op een stapsgewijze ontwikkeling en verbetering daarvan. Niet doelmatigheid staat centraal, maar flexibiliteit als middel om doelmatig te kunnen blijven werken. Het gaat niet meer om een eenmalige actie, maar om de organisatie te leren zich permanent aan te passen aan de veranderingen in de omgeving. In deze traditie past de SqEME®-benadering die in 'Procesmanagement en de SqEME®-benadering' stapsgewijs, gedetailleerd en goed voorzien van voorbeelden wordt geschreven.

SqEME®-procesmanagement bekijkt een proces vanuit vier verschillende invalshoeken, zogenoemde vensters, waarmee gezocht wordt naar de Constitutie, Chemie, Constructie en Correspondentie van het proces. Met behulp



van deze vier vensters ligt de nadruk niet langer alleen op de verticale lijnen van de hiërarchische structuur, maar ook en vooral op de processen in de organisatie. Daardoor krijgt men meer inzicht in de procesarchitectuur en de horizontale organisatie. Bovendien is SqEME®-procesmanagement het antwoord op de vraag hoe om te gaan met wat de IT vandaag de dag te bieden heeft.

SqEME® past in het kwaliteitsdenken en is uitstekend toepasbaar in het EFQM-Excellencemodel en de Nederlandse variant daarvan het INK-managementmodel. Vanuit de Plan-Do-Check-Act-cyclus (Deming) krijgen de processen de plaats die ze verdienen. Op basis van visie en missie en de ervaring met het werken met de bedrijfsvoering, wordt met SqEME® gewerkt aan de verbetering van de bedrijfsvoering. De vier vensters passen binnen de Plan-Do-Check-Act-cyclus. Ze vormen geen matrix, maar worden achtereenvolgend uitgewerkt. Begonnen wordt met het eerste venster; de blauwdruk. Het gaat dan om de C van Constitutie en het beschrijven van de missie en de strategie van de organisatie. Modelmatig wordt beschreven welke werkprocessen nodig zijn om de gewenste resultaatgebieden te bereiken. Het tweede venster kijkt naar het berichtenverkeer. Het betreft de C van Chemie en het doel van dit venster is vast te leggen wat de specificaties zijn van de berichten, die moeten worden uitgewisseld tussen de in het blauwdrukvenster gedefinieerde en uitgewerkte processen. Met venster drie staat de C van Constructie centraal. Hier gaat het erom datgene wat bepaald is in de blauwdruk en het berichtenverkeer in te bouwen in de organisatie aan de hand van een Bestek. Hierbij wordt vastgelegd wie wat doet in de organisatie, en welke hulpmiddelen daarvoor nodig zijn. Een belangrijk hulpmiddel daarbij is een matrix, waarin wordt weergegeven welke rollen bepaalde personen of (verbeter-)teams hebben ten opzichte van het berichtenverkeer. Het vierde venster tenslotte is het bureaublad en gaat in op de C van Correspondentie en betreft het vastleggen van de manieren waarop zal worden gemeten of de missie wordt bereikt. Daarbij kan weer gebruik worden gemaakt van bestaande instrumenten zoals Modulus voor het zichtbaar maken van de werkprocessen en de Business Balanced Scorecard voor het presenteren van de resultaten.

Na het hoofdstuksgewijs bespreken van de vier vensters wordt ingegaan op de wijze waarop de organisatie met de procesverantwoordelijkheid kan omgaan, wie verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van de processen, welke rollen zijn te onderscheiden, hoe de introductie kan worden aangepakt en welke stijl daarbij past. Het boek wordt afgesloten met het bespreken van de doelen die te realiseren zijn met het middel SqEME®-benadering van het procesmanagement.

Doelgroepen van het boek zijn uitdrukkelijk alle betrokkenen in veranderingsprocessen naar een procesgerichte organisatie. Het is toegankelijk geschreven waarbij iedereen die zich wil oriënteren op procesgericht denken hierin een vernieuwende benadering vindt. SqEME® wordt al jarenlang toegepast in de industrie (onder andere chemie, bouw, papier), in de zakelijke sector, in de gezondheidssector, in de non-profit sector en bij het openbaar bestuur, zoals bij de Nederlandse Politie, het Openbaar Ministerie, provincies en gemeenten. De auteurs putten rijklijk uit deze ervaring en geven de lezer handvatten om de methode zelf toe te passen. Het boek leest makkelijk en de SqEME-methode wordt helder beschreven.

Inhoudsopgave

Inleiding

1. Ontwikkelingen
2. Methodiek
3. Procesmanagement en de SqEME-benadering
4. Blauwdruk
5. Berichtenverkeer
6. Bestek
7. Bureaublad
8. Omgaan met procesverantwoordelijkheid



- 9. Een middel van procesgerichte aanpak
- 10. De SqEME-benadering en de weerbarstige praktijk

Bijlage II. SqEME-voorbeelden

Bijlage III. Businesscase: Autopaleis Smering

Bijlage IV. Aanbevolen boeken en websites

Bijlage V. De auteurs

