

Organisatorische en veranderkundige aspecten bij WFM-projecten

WFM schreeuwt om changemanagement

Wie wil verbeteren moet veranderen. Als een organisatie de verbeteringen wil realiseren met geautomatiseerde hulpmiddelen, dan zijn deze hulpmiddelen de motor van de verandering. Dit geldt zeker voor workflowimplementaties. Maar om de beoogde verbeteringen goed te realiseren en de verwachte baten te kunnen incasseren, is het beheerst doorvoeren van de verandering een absolute randvoorwaarde. In dit artikel gaan de auteurs dieper in op de relatie tussen een succesvolle implementatie van WFM-projecten en de mate waarin changemanagement wordt toegepast. WFM-projecten blijken te schreeuwen om het gebruik van methoden en technieken uit het veld van changemanagement.

Projecten waarbij men workflowmanagement (WFM) invoert, beogen de uitvoering van bedrijfsprocessen beter beheersbaar te maken. Als een organisatie gestelde verwerkingstermijnen bijvoorbeeld niet of moeilijk haalt of ze kan onvoldoende waarborgen dat werkzaamheden volgens afspraak worden uitgevoerd, kan de proceseigenaar voorstellen om een WFM-systeem in te voeren. Doel hiervan is de uitvoering van de processen beter te beheersen. Dit leidt weer tot een verbetering van de kwaliteit en een verhoging van efficiëntie.

De praktijk heeft uitgewezen dat invoering van WFM vrijwel altijd leidt tot enige mate van herontwerp van werkprocessen. Enerzijds om de processen zodanig in te richten dat zij inzichtelijker worden, anderzijds om zaken meer uniform uit te voeren en

eenvoudiger te maken. Processen blijken vaak door de jaren heen te zijn uitgegroeid tot een bonte verzameling van uitzonderingssituaties. Herontwerp van bedrijfsprocessen leidt doorgaans ook tot herschikking van de organisatie rondom deze processen. Taken, functies of hele structuren veranderen. Het implementeren van WFM-functionaliteit betekent op zichzelf ook al een verandering, omdat de organisatie een nieuwe filosofie van werken invoert. Voor de medewerkers leidt dit tot een nieuwe wereld die men moet leren begrijpen en waaraan men moet wennen.

Veranderkundige aspecten van workflowmanagement

Er is een reeks van organisatorische en veranderkundige aspecten te benoemen die onlosmakelijk zijn verbonden aan WFM-projecten. De be-

langrijkste hiervan lichten we hieronder toe.

Het elektronisch werkbakje: een andere werkwijze

Nadat workflowmanagement is ingevoerd moeten medewerkers hun werk selecteren uit een elektronisch werkbakje. Dit is voor hen een van de meest opvallende zichtbare veranderingen. In het werkbakje staan taken die een medewerker moet afhandelen. Hierbij is al rekening gehouden met prioriteiten en taakverdeling tussen medewerkers. Het werkbakje kan hierdoor directief overkomen. De medewerker kan het gevoel krijgen dat hij aan een lopende band werkt. In de oude situatie kreeg hij een stapel aanvraagformulieren of dossiers op zijn bureau die hij inhoudelijk moest verwerken of beoordelen. Binnen de stapel kon de medewerker vaak zelf selecteren. Hoewel dit bij het werkbakje ook kan, beleeft men het werk toch vaak anders. In de praktijk blijkt dan ook dat het gebruik van het werkbakje nogal eens moeizaam verloopt.

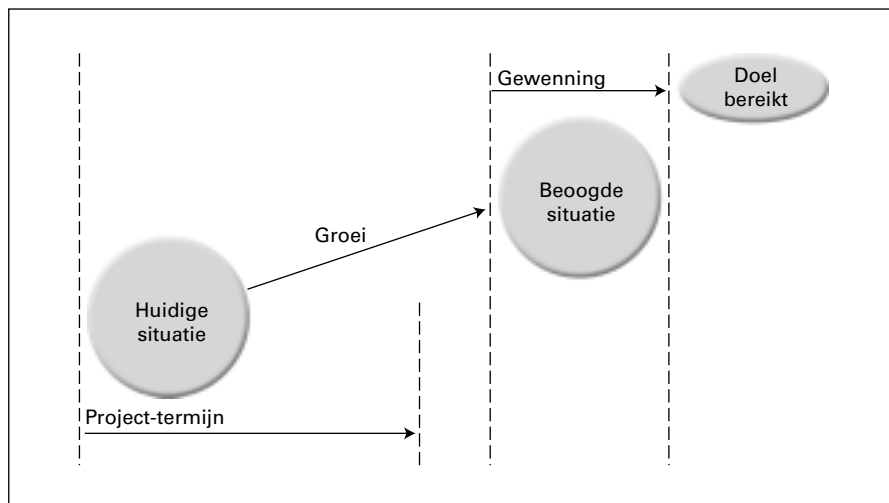
Geautomatiseerde aansturing

Het elektronisch werkbakje heeft alles te maken met geautomatiseerde aansturing. Vanuit het werkbakje wordt bepaald wat de medewerker gaat doen. Zelfs als men veel vrijheidsgraden in het systeem inbouwt, zal de medewerker het gevoel hebben dat niet alles meer kan wat in de 'papieren situatie' wel kon. Hij zal dit in eerste instantie altijd als een gemis en een beperking van het systeem zien. Het is echter een expliciete keuze van

het bedrijf om de vrijheidsgraden te beperken, omdat dit moet leiden tot een betere beheersing. Als een organisatie in de implementatie geen aandacht besteedt aan deze keuze, zal de gebruiker het gebrek aan vrijheid als hinderlijk gaan beschouwen. Door de gemaakte keuzes uit te leggen aan de medewerkers moeten zij overtuigd raken dat in de beperking ook de kracht van het systeem zit.

Als men WFM niet combineert met elektronische dossiers blijven ook in de nieuwe situatie de dossiers op het bureau van de medewerker komen. De medewerker zal zich afvragen wat de relatie is tussen het werkbakje en de dossiers en wat de organisatie van hem verwacht. Zonder extra uitleg over de nieuwe werkwijze zal de medewerker geneigd zijn om zijn oude werkwijze te blijven volgen. Hij pakt het dossier dat hij wil afhandelen en zoekt daarbij de casus in het werkbakje. Zo gaat hij voorbij aan het feit dat het systeem deze casus veel of weinig prioriteit heeft gegeven.

Automatische werkverdeling en voortgangsbewaking: minder teamleiders? Een teamleider of afdelingsmanager heeft mede als taak het werk onder zijn medewerkers te verdelen en de voortgang hiervan te bewaken. Deze taken worden grotendeels door workflowmanagement overgenomen. Het WFM-systeem bepaalt immers automatisch welke taak een afdeling, functionaris of medewerker moet uitvoeren. Bij die specifieke medewerker verschijnt de taak automatisch in het werkbakje. Wanneer een medewerker een taak uit zijn werkbakje heeft uitgevoerd verdwijnt deze uit zijn werkbakje. Door inzet van WFM wordt de reikwijdte van een teamleider groter. Het systeem biedt namelijk online inzicht in de stand van zaken van de productie. Het moeizaam handmatig samenstellen van overzichten op basis van gesprekken met medewerkers is daarvoor niet meer nodig. Dit kan beteke-



Groeitraject van de huidige situatie naar de beoogde situatie.

nen dat er minder teamleiders nodig zijn om de productie aan te sturen. Dit leidt tot spanning bij de teamleiders over het WFM-project, terwijl de teamleiders toch een essentiële groep zijn bij het doorvoeren van een WFM-systeem.

Big Brother

De negatieve beleving van het werkbakje in combinatie met gerichte managementrapportages, roept bij medewerkers al gauw een 'Big Brother-gevoel' op. Het is inderdaad zo dat door implementatie van WFM duidelijker zichtbaar wordt wat individuen

oorzaken te kijken, dan zullen de medewerkers zich enorm bekeken voelen. Dit levert uiteraard weerstand op. De medewerkers moeten erop kunnen vertrouwen dat het management de WFM-informatie gebruikt als signaalfunctie om knelpunten bespreekbaar te maken. Vertrouwen is moeilijk op te bouwen en is snel geschaad. Het is daarom belangrijk om zorgvuldig met dit aspect om te gaan.

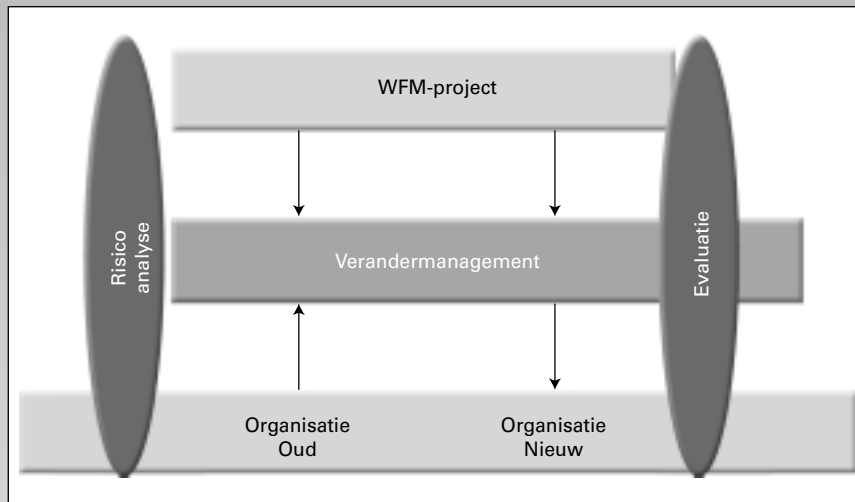
Noodzaak tot procesbeheer

Bij workflowmanagement is het bedrijfsproces het uitgangspunt. Sterker nog, het is de basis voor het WFM-systeem. Maar wat gebeurt er als het bedrijf zijn dienstverlening wijzigt, diensten afvoert of toevoegt of voorwaarden wijzigt? En wat als de wet- en regelgeving verandert? Dan zijn er bijna altijd gevolgen voor de werkprocessen, de besturing hiervan en dus ook voor het WFM-systeem. Hiervoor zal men een beheerorganisatie verantwoordelijk moeten maken. Zij zal de wijzigingen bekijken, de gevolgen hiervan voor de organisatie en het WFM-systeem bepalen, de procesbeschrijvingen aanpassen en de implementatie aansturen. Bij organisaties die reeds een stafafdeling Administratieve Organisatie of Kwaliteitsmanagement hebben ligt het voor de hand dat het procesbeheer daar wordt

In de beperking zit de kracht van het wfm-systeem

doen. WFM geeft echter geen inzicht in de oorzaak van mogelijke tekortkomingen. De mate waarin het Big Brother-syndroom optreedt, is afhankelijk van de manier waarop het management omgaat met de verkregen gegevens. Het is grotendeels een kwestie van vertrouwen. Als men de gegevens gebruikt om mensen onderling te vergelijken en op het resultaat hiervan af te rekenen zonder naar de

Het veranderteam



Relatie tussen project, verandermanagement en organisatie.

Een workflowmanagementproject is niet alleen vervlochten met de noodzaak tot veranderen, maar ook met verandermanagementmethodiek. De beoogde verandering vormt daarbij het uitgangspunt (zie de afbeelding in dit kader). Inzicht in de specifieke veranderekundige aspecten bij WFM is onmisbaar. Nauwe betrokkenheid van WFM-specialisten bij verandermanagement is daarom vanzelfsprekend.

De uitvoering van het verandermanagement kan een organisatie het beste bij een multidisciplinair team beleggen. Dit team dient over vol-

doende mandaat te beschikken en zal vanaf het prille begin bij het project betrokken zijn. Naast één of meerdere verandermanagers en WFM-specialisten zullen gedurende de uitvoering van het project wisselende vakdisciplines het team versterken. Denk bijvoorbeeld aan specialisten op het gebied van personeelszaken, ergonomie en opleidingen.

Het veranderteam zal tijdens de voorbereiding van het project gezamenlijk met het WFM-projectteam en de organisatie een risicoanalyse uitvoeren. Het team zal de veranderekundige risico's en hun gevolgen

onder de loep nemen. De risicoanalyse is onlosmakelijk verbonden met de business-case en speelt derhalve een belangrijke rol bij de besluitvorming vòòr en tijdens het traject. Tijdens de uitvoering van het project voert het veranderteam interventies uit die gericht zijn op de voorbereiding en invoering van de verandering in de organisatie. Hierbij controleert men steeds of de beoogde doelen zijn bereikt of in ieder geval nog kunnen worden bereikt. Ook actualiseert het team regelmatig de risicoanalyse. In overleg met de organisatie en het projectteam worden oplossingen gezocht voor problemen en tegenstrijdige belangen. "Moeten we het tempo bepalen op basis van de vorderingen of aanpassen aan door de mens gestelde termijnen?"

Na afloop van de implementatie van het WFM-systeem blijft het veranderteam nog een tijdje actief om borging van de verandering te bewerkstelligen. Zolang het veranderde gedrag nog niet is geborgd, zijn niet alle doelen bereikt. Het is dan ook normaal dat de organisatie pas enige tijd na het ontbinden van het projectteam de baten pas volledig kan incasseren.

ondergebracht. Voor organisaties die niet zo'n stafafdeling hebben of waar de stafafdeling niet op deze taak is toegerust, zal men een beheerorganisatie moeten opzetten. Bij grootschalige projecten moet deze beheerorganisatie al tijdens het project actief zijn. Immers, tijdens het project kunnen al de eerste wijzigingen optreden!

Bedreigingen en kansen

Efficiëntievergroting is bijna altijd een belangrijke doelstelling van een

workflowmanagementproject. Dit kan betekenen dat de proceseigenaar de intentie heeft om met hetzelfde aantal medewerkers meer te doen, of om met minder medewerkers hetzelfde of zelfs meer te doen. Wanneer de efficiëntiedoelstelling niet duidelijk is voor de medewerkers ontstaat er gegarandeerd onrust. Na de eerste paar nieuwsbrieven of demo's over het WFM-project ontdekt men zelf deze consequenties en gaat men uit van het slechtste. Het gevolg ligt voor de

hand; de medewerkers zullen niet actief participeren, maar juist dwarsliggen. Dat is jammer, want naast potentiële bedreigingen bestaan er genoeg kansen en nieuwe taken die invulling behoeven. Openheid en duidelijkheid voorkomen een heboel problemen. Zelfs als nog niet alle gevolgen duidelijk zijn.

De menselijke factor

De hiervoor beschreven voorbeelden illustreren dat workflowmanagement-

projecten ook veel menselijke en gevoelsmatige veranderingen met zich meebrengen. Elk van deze veranderingen leidt tot onzekerheid, vragen en emoties. Medewerkers reageren hierop verschillend. Zonder enige vorm van kanalisatie leidt dit mogelijk tot weerstand tegen WFM, met alle gevolgen van dien. Iedereen kent wel voorbeelden van projecten die mislukt zijn doordat de gebruikers er niet mee wilden werken. Gelet op de grote menselijke factor is dat risico zeker ook aanwezig bij WFM-projecten.

De organisatie verandert van een huidige situatie naar een beoogde situatie (zie afbeelding). Deze nieuwe situatie ontstaat als het ware door groei. Groei naar een situatie lukt alleen als ook de medewerkers naar de beoogde situatie toe kunnen groeien en er aan kunnen wennen. Pas na die gewenning zal de organisatie de doelstellingen daadwerkelijk bereiken en kan het de baten incasseren. Groei en gewenning houden echter nauwelijks rekening met gestelde projecttermijnen. Tijdigheid (op het juiste moment voldoende gegroeid en gewend) is dan ook een sleutelwoord. Te late gewenning betekent minder resultaat, veel te vroege soms ook.

Suboptimale resultaten

Door het ontbreken van adequaat verandermanagement worden beoogde doelen vaak maar gedeeltelijk en doorgaans met flinke vertraging gehaald. Aan de hand van een voorbeeld lichten we dit toe.

Binnen een organisatie werd de noodzaak tot vervanging van een registratief systeem aangegrepen om workflowmanagement te introduceren. Eén van de allergrootste knelpunten voor het management - de handhaving van termijnen - moest daarbij worden opgelost. Beter grip krijgen op interne doorlooptijden en vroegtijdig bijsturen in die gevallen waar

het fout dreigt te gaan, werden vervolgens als subdoelen geformuleerd.

De migratie van het oude registratieve systeem naar het WFM-systeem werd succesvol en op tijd uitgevoerd. De gebruikers konden het nieuwe systeem bedienen en hadden weinig klachten of wensen. Enkele weken na invoering werd een evaluatie gehouden. Nu bleek dat niemand zich bekommerde om doorlooptijden en het vroegtijdig bijsturen. Er werden alsnog medewerkers aangewezen zodat na enige tijd gebruik werd gemaakt van de managementinformatie. Bestudering van die informatie leidde tot een grote schok. Met workflowmanagement waren meer zaken buiten de termijn afgehandeld en waren de interne doorlooptijden grillig van aard.

Hoe kon dit nu gebeuren? Een korte analyse leerde dat het hier om een virtuele verslechtering ging. In werkelijkheid waren veel zaken binnen de termijn afgehandeld. De virtuele verslechtering werd veroorzaakt doordat

**Te late gewenning
betekent minder resultaat,
veel te vroege soms ook**

medewerkers hun oude werkwijze hanteerden. Het elektronisch werkbakje werd niet correct gebruikt. Omdat de medewerkers wel wisten dat teamleiders de werkvoorraad in hun werkbakjes konden bekijken, werden er zo nu en dan zaken administratief afgemeld. Dit kon op dezelfde dag zijn, maar ook pas enkele dagen later. De statusinformatie binnen het WFM-systeem gaf hierdoor een vertekend beeld.

Achterliggende oorzaken voor het falen waren:

- Het WFM-project had vooral een technische focus: het draaide om het vervangen van de applicatie voor de gestelde deadline;
- Het knelpunt van de handhaving van de termijnen werd alleen door het management ervaren. Zonder actieve verandering bleef alles bij het oude;
- Tijdens de opleiding was er voornamelijk aandacht voor de werking van het systeem en bijna niet voor de nieuwe werkwijze;
- Doordat de medewerkers geen besef hadden van alle doelstellingen, waren ze zich van geen kwaad bewust toen ze een 'handige' manier van werken binnen het WFM-systeem hadden gevonden (een manier die dicht bij de oude situatie stond).

Verandermanagement en WFM

De aard van de problematiek, de doelstellingen en de wijze waarop WFM-projecten worden benaderd leiden tot vele veranderkundige aspecten. De menselijke factor speelt hierbij een prominente rol. Aan de hand van het praktijkvoorbeeld is toegelicht dat er een reële kans bestaat dat een organisatie de doelstellingen slechts gedeeltelijk of niet behaalt wanneer het niet adequaat omgaat met deze veranderkundige aspecten. Verandermanagement, het op een beheersbare en voor de organisatie op haalbare wijze laten verlopen van veranderingen, is bij WFM-gerelateerde projecten dus essentieel.

Martin Keislair en Karen van den Broek

Martin Keislair is als adviseur werkzaam bij Consilience. Consilience is gespecialiseerd in procesbeheersing en documentlogistiek. Het dienstaanbod spreidt zich uit van advies tot en met implementatie. Karen van den Broek is als senior consultant verbonden aan Qsolve. Qsolve richt zich specifiek op het begeleiden van organisaties bij de invoering van nieuwe systemen en werkwijzen.