

Procesdenken moet rekening houden met organisatiecultuur

OVER GRENZEN HEEN WERKEN

Process management dient bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen zoals HRM en Finance bijdragen aan de organisatie-doelen. Process management, ook procesgericht werken genoemd, maakt iets bestuurbaar dat al in de organisatie bestaat: processen oftewel werkpatronen.

Door Marieke van der Valk en Tom Troquay

Het klinkt logisch en iedere medewerker of manager zal beamen dat procesgericht werken een enorm toegevoegde waarde heeft in onze economie. Toch roept het invoeren van procesgericht werken vaak weerstand op in de organisatie. Bij invoeren van procesgericht werken wordt namelijk duidelijk dat er verschillende manieren van werken zijn binnen één organisatie. Afdelingen hebben een eigen cultuur, die duidelijk wordt bij het beschrijven van de processen die over afdelingen heen gaan. Voor een succesvolle invoering van procesgericht werken moeten die verschillen tussen afdelingen binnen het proces een plaats krijgen.

In dit artikel wordt aangegeven waar de weerstand vandaan komt en hoe al in de projectaanpak met de verschillende culturen rekening kan worden gehouden. Tevens wordt aangegeven welke acties genomen dienen te worden om de invoering van procesgericht werken tot een succes te maken.

Historie

Vanaf het begin van de industrialisatie heeft het structuurdenken een plek verworven in de bedrijfsvoering. Structuurdenken is het denken in afdelingen en organogrammen. De verticale aansturing van de organisatie via directie en managers speelt hierbij een significante rol. Afdelingen zijn uitge-

groeit tot groepen met een eigen werkwijze en een eigen cultuur. De afstemming van de werkzaamheden van boekhouders, juristen en beleidsmedewerkers vindt in deze klassieke aansturing plaats via het managementteam.

In de jaren tachtig van de 20e eeuw is het procesdenken toegenomen. Procesdenken richt zich op de interactie tussen mensen die ontstaat terwijl een product zijn weg door de organisatie vindt. Niet de formele structuur, het organogram, maar de manier waarop mensen met elkaar samenwerken staat centraal. Niet de eigen afdeling, maar het te realiseren product geeft hierbij richting aan de werkwijze.

Elementen

Veel procesbeschrijvingen richten zich sec op het beschrijven van de handelingen of het uitvoeren van een proces. Soms met als doel het proces vast te leggen, hoewel in onze optiek dit geen doel op zich zou moeten zijn. En soms met als doel te automatiseren, wat ook geen doel op zich moet zijn. In de praktijk blijkt dat hier al veel discussie over bestaat. Het beschrijven van de processen zou zich moeten richten op een vijftal aspecten: Proces, Besturing, Organisatie, Informatie en Cultuur. Met het Proces wordt bedoeld de volgorde van de taken die uitgevoerd moeten worden door de organisatie. Hoe het management de uitvoering van taken aanstuurt komt tot uitdrukking in de Besturing. Om het verband met de organisatiestructuur aan te geven, richt de

Organisatie zich op de manier waarop mensen in die organisatie gestructureerd zijn en hoe de verantwoordelijkheden liggen. In de Informatie Technologie wordt inzichtelijk gemaakt hoe IT de ondersteuning van de taken kan verbeteren. En tot slot beschrijft de Cultuur de manier waarop mensen werken. Bij het beschrijven van processen komen al deze aspecten tot uitdrukking. In dit artikel wordt het aspect cultuur uitgelicht.

Praktijkvoorbeeld

Binnen een gemeente is het voor mensen met een laag inkomen mogelijk een vergoeding te krijgen voor de aanschaf van een computer. De aanvraag moet worden ingediend via internet of via de balie en wordt daarna beoordeeld door de mensen die het sociale beleid vormgeven en tot slot, als iemand er recht op heeft, uitbetaald via Financiën. Voor de raad is dit een speerpunt en het is dan ook vervelend als er door burgers geklaagd wordt. Daarnaast heeft de accountant aangegeven dat niet duidelijk is of alle verstrekkingen wel rechtmatig gedaan worden.

Om de doorstroming binnen de organisatie te verbeteren en de rechtmatigheid te toetsen, wordt besloten het proces te beschrijven. Daarbij heeft iedere afdeling zijn eigen gezichtspunt en komen de volgende knelpunten naar voren:

- Klantcontacten vindt dat de aanvragen sneller verwerkt moeten worden;
- Sociaal Beleid vindt dat er geen valse hoop gewekt mag worden, maar ook dat Financiën gewoon moet betalen als de aanvraag is goedgekeurd;
- Financiën vindt dat aanvragen en beslissingen beter geadmistreerd moeten worden.

Deze verschillende gezichtspunten komen voort uit de culturen van de afdelingen.

Cultuur in processen

Mensen werken vanuit intrinsieke motivatie met het idee hun werk goed te doen. De manier waarop zij dat werk doen wordt vormgegeven vanuit die motivatie. Bij het beschrijven van processen komt die vorm tot uiting. Echter de achterliggende motivatie is verankerd in de cultuur. Binnen een afdeling speelt die cultuur een belangrijke en veelal een gewenste rol. Binnen een financiële afdeling is het gewenst als de cultuur erop gericht is om structureel en consistent te werken.

Regels zijn hier belangrijk, anders vervalt een administratie tot chaos. Een afdeling klantcontact is veelal mensgericht. Je wilt bezoekers aan de balie niet vervelen met een 'paarse krokodil verhaal'.

Als een bedrijfsproces start bij Klantcontacten en de afdeling Financiën doorloopt dan is bijna voorspelbaar welke cultuurbotsing gaat plaatsvinden. Zodra procesgericht werken wordt ingevoerd komen deze cultuurverschillen boven. Zoals in de vorige paragraaf beschreven voorbeeldsituatie zijn cultuurbotsingen te voorspellen als je de culturen kent. En nog beter, als je de culturen kent kun je niet alleen botsingen voorspellen,

Commitment	Integriteit	Professionaliteit	Openheid
wij staan schouder aan schouder	laat zijn collega's niet vallen	mens en werk zijn één, de activiteiten worden verricht met een geoliede machine	is helder over ieders plaats
wij houden ons aan afspraken	houdt zich aan de regels	past regels, afspraken en maatstaven sytematisch toe	is transparant en controleerbaar in zijn handelen
wij gaan samen voor gestelde doelen	heeft geen dubbele agenda	is sterk gericht op resultaat en klanttevredenheid en is flexibel	is duidelijk over doelen
wij hebben een groepsgevoel	gaat eerlijk met eigen en andermans emoties om	is in staat om zakelijkheid en menselijkheid te verenigen	is niet gesloten, en eerlijk over gevoelens
wij zien er voldoende intellectuele uitdaging in om ons te concentreren	is consistent in strategie en gedrag, is open voor feiten	heeft zicht op nieuwe ontwikkelingen, is in staat strategisch over positie op langere termijn na te denken	staat open voor nieuwe ideeën en concepten

Afbeelding 1: Betekenis van managementtermen, vanuit diverse drijfveren.

maar dit als instrument gebruiken om de verschillen te overbruggen. Procesgericht werken kan zo succesvol worden ingevoerd. De vraag is natuurlijk; is cultuur te meten? Direct vragen naar die cultuur is moeilijk zonder eenduidige taal. Beter dan vragen is een objectief meetinstrument te introduceren dat enerzijds de cultuur zichtbaar en meetbaar maakt en anderzijds een gemeenschappelijk taal creëert als basis voor gesprek. Een naar onze ervaring succesvolle methodiek is Managing Drives. Deze methodiek geeft handvatten voor het inrichten van zowel het proces zelf als het project. Door een gemeenschappelijke taal wordt het mogelijk de motivatie van de ander te doorgronden en te begrijpen. Die kennis zorgt ervoor dat de communicatie kan worden afgestemd op de taal van de ander.

Om naar het voorbeeld terug te keren:

- Klantcontacten vindt het klantgericht om mensen niet te laten wachten. Als antwoord binnen zes weken beloofd is, dan moet dat ook gegeven worden;
- Sociaal Beleid vindt het klantgericht als alle mogelijkheden zijn onderzocht om te kijken of er aan een verzoek kan worden voldaan. Dus liever een extra gang langs de wethouder, dan 'nee' zeggen;
- Financiën vindt het klantgericht om elke keer dezelfde regels op dezelfde manier toe te passen.

Klantgericht heeft hier voor eenieder een andere betekenis. Het is belangrijk om die verschillende betekenissen en hun achterliggende motivatie te kennen. Als bij het invoeren van

procesgericht werken alleen gekeken wordt naar de volgorde van de processtappen, dan valt er weerstand te verwachten van de beleidsmedewerkers die willen kunnen afwijken om toch aan een verzoek te voldoen. Maar bij de mogelijkheid om af te wijken is er weerstand te verwachten van Financiën, dat vindt dat de regels gewoon moeten worden toegepast. Als de perceptie van klantgerichtheid zo verschillend is, hoe kan dan het meten van de cultuur deze verschillende interpretaties bij elkaar brengen?

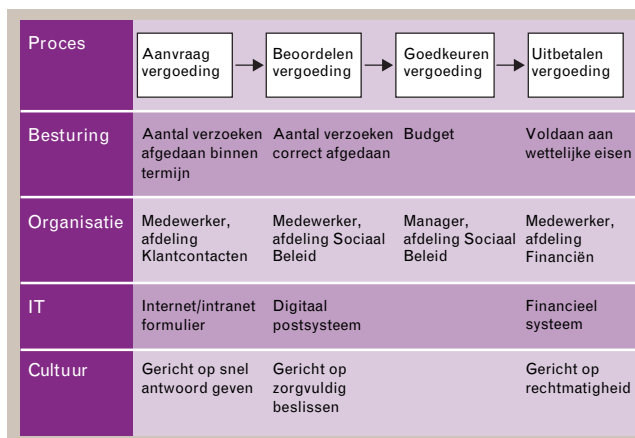
Het meten van de cultuur geeft aan dat de afdeling Klantcontact als drijfveer heeft om prestatiegericht te zijn. Doelen moeten gehaald worden en als de regels de doelstellingen in de weg staan dan moeten die even wijken. De afdeling Sociaal Beleid heeft als drijfveer om harmonie na te streven. Men vermijdt conflicten en wil het klanten naar de zin maken. Financiën daarentegen heeft als drijfveer het nastreven van structuur. Daarvoor zijn regels nodig.

Opvallend is natuurlijk dat bij de vraag wat men onder klantgerichtheid verstaat de onderliggende drijfveren ook duidelijk naar voren komen. Pratend over de motivering bleek het gedrag van de beleidsmedewerkers en van de medewerkers van Financiën samen te hangen met de onderliggende wens om de burger snel en correct te informeren. Klantcontacten vind het prima als een traject iets langer duurt, mits goed en tijdig met de klant wordt gecommuniceerd. Voor hen ontstaat zo een nieuw doel. Binnen het proces wordt geborgd dat er goed en tijdig wordt gecommuniceerd waarmee Klantcontacten tevreden is. Voor Sociaal Beleid is het van belang dat de klant situationeel wordt geholpen en niet door één star proces wordt gehaald. In het proces zijn verschillende paden aangebracht met oog voor de klant en goede communicatie. Financiën kon zich hier ook prima in vinden want verschillende alternatieven in het proces vertonen nog steeds een duidelijke structuur en regels. De mix van samenwerking en regels, de cultuurverandering, heeft bij de implementatie daarna grote voordelen opgeleverd. Het traject is succesvol verlopen.

Aandachtspunten

Dus door de cultuur te meten van de verschillende actoren die we in een proces kennen is men in staat om richting te geven aan dit veranderingsproces en procesgericht werken succesvol in te voeren. Enkele aandachtspunten volgen.

1. Maak cultuur inzichtelijk. Woorden geven soms verwarring. Als u kiest voor één methodiek, één taal om over cultuur te spreken, dan kunnen mensen die gebruiken om elkaar te begrijpen. Dus: kies een methodiek; meet welke cultuur er in uw organisatie is; zorg dat uw medewerkers weten wat de methodiek inhoudt en de taal kennen.
2. Zorg dat de aanpak van uw verandering aansluit bij aanwezige cultuur. Als u weet welke cultuur er heerst, kunt u op basis daarvan uw aanpak bepalen. Op structuur gerichte mensen krijgt u mee door een gestructureerd plan. Op samenwerking gerichte mensen krijgt u mee door ruimte te geven om het samen bespreken.



Afbeelding 2: Voorbeeld.

Bepaal van welke cultuur de mensen deel uitmaken die door de verandering geraakt worden. Check de aanpak, controleer of de aanpak aansluit bij de cultuur van de mensen. U kunt het niet iedereen naar de zin maken, maar door bewust naar de cultuur te kijken weet u in ieder geval waar u weerstand kunt verwachten.

3. Bekijk welke invloed de verandering zal hebben op de cultuur. Procesgericht werken maakt vaak dat er meer focus komt te liggen op afspraken en samenwerken. Voor de een zal het gevolg zijn dat hij moet overleggen, voor de ander dat de regels eenduidig gevolgd moeten worden. Deze verandering kan ingaan tegen de intrinsieke motivatie van de werknemer. Bepaal de gewenste cultuur voor het proces. Bekijk welke culturen in welke richting moeten veranderen. Benoem de uitdagingen die uit die verandering voortkomen.
4. Help mensen om te veranderen. Een cliché? Ja. Een gewoonte? Nee, helaas niet! Door opleiding kunnen mensen kennismaken met de gewenste nieuwe cultuur. Het is daarbij van belang dat ook de manager het gewenste gedrag vertoont. Begeleiding en coaching kunnen ruimte bieden om actief en gecontroleerd met de verandering aan de slag te gaan. Gedraag u consequent conform de gewenste cultuur. Laat mensen kennismaken met de gewenste cultuur. Begeleid mensen bij het maken van de cultuurverandering.
5. Maak spreken over cultuur onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering. Zorg ervoor dat de veranderingen blijvend in de organisatie verankerd worden. De verankering is pas compleet indien de veranderingen periodiek en systematisch worden gemeten en geëvalueerd. Hoe kinderachtig het ook mag klinken, wat niet gemeten wordt, is blijkbaar niet belangrijk genoeg. Organiseer reguliere metingen conform de geïntroduceerde methodiek. Plaats cultuur en cultuurmeting vast op de agenda. Veranker cultuur en cultuurmeting in de beoordelingssystematiek.

Marieke van der Valk en Tom Troquay

dra. M.A. van der Valk FB is adviseur procesmanagement bij Aquirius.

Ir. T. Troquay is mede-oprichter en directeur van Aquirius.