

Succesvol implementeren van BPM vereist veranderkundige bril

PROCESDENKEN

Menig organisatie heeft na een enthousiaste start met Business Process Management enkel een uitgebreide beschrijving van de processen ongebruikt in een kast staan. De vervolgstappen lijken op papier vaak erg logisch, maar om in de praktijk van een taakgerichte naar een procesgerichte organisatie te gaan, blijkt een uitdaging.

Door Regina Wassink, Gerda Legierse en Gilbert Alicaris

Organisaties lopen vaak vast op het 'meekrijgen' van de mensen. Veelgestelde vragen zijn: hoe zorg ik ervoor dat betrokkenen niet alleen ja zeggen tegen process management maar het ook gaan doen; hoe zorg ik ervoor dat de processen van ons allemaal worden; hoe zorg ik ervoor dat het 'procesdoen' echt gaat leven op de werkvloer; en hoe maak ik process management 'business as usual'?

Bij BPM denken we al snel aan het inhoudelijke vakgebied van aanpakken, stappenplannen en technieken. Dit zijn natuurlijk belangrijke succesfactoren, echter succesvol process management vraagt ook veel aandacht voor het speelveld waarbinnen BPM moet landen. De organisatie en de mensen daarbinnen moeten leren procesdenken. Een organisatie (be)sturen op basis van processen vraagt om een verandering in de mindset van de mensen. Bewegen van 'procesdenken' naar 'procesdoen' heeft vaak heel wat voeten in de aarde.

Veranderkundige handvatten

De gehanteerde aanpakken en stappenplannen zijn blijkbaar niet voldoende om te komen tot het gewenste, blijvende, resultaat. Een ieder die zich bezig houdt met het invoeren van BPM op de werkvloer zal zich herkennen in dit vraagstuk. Een eenvoudig antwoord hierop is niet te geven. Een organisatie (be)sturen op basis van processen vereist een gedegen implementatie van een nieuwe manier van kijken en werken. Er zijn talrijke kansen en evenzoveel valkuilen op veranderkundig gebied, die het succes van het implementatietraject kunnen bepalen. In dit artikel zullen aan de hand van vier thema's handvatten geboden worden om aandacht te geven aan die veranderkundige kant. De thema's zijn: het opstellen van een visie op BPM, proceseigenaarschap in de praktijk, aandacht voor betekenisgeving en procesdoen in de praktijk.

Opstellen van een visie

Process management begint met de overtuiging dat BPM van toegevoegde waarde zal zijn voor de organisatie. In deze beginfase zien we vaak dat het BPM-team zelf nog niet scherp voor ogen heeft hoe BPM de organisatie verder kan helpen. Soms wordt daar intern over gesproken, maar een organisatiebrede afstemming vindt in dit prille stadium weinig plaats. Hier ligt misschien wel de grootste valkuil te wachten. Immers, het uiteindelijke doel is dat procesdoen in de genen van de organisatie gaat zitten. Waarom zou je de organisatie dan ook niet vanaf het begin betrekken bij het inventariseren van de actuele behoeften en het formuleren van de doelen?

Dit kan door samen met stakeholders te bepalen wat de organisatie nodig heeft. Alleen dan kan een BPM-visie gecreëerd worden die herkenbaar is voor de mensen in de organisatie. Het opstellen van een goede en herkenbare visie leidt tot focus en daadkracht. Het geeft richting voor de toekomst, maar staat ook stil bij wat er nu is. Juist de verbinding tussen deze twee kan een visie sterk maken.

Het betrekken van de stakeholders is makkelijker gezegd dan gedaan. Zij hebben tenslotte allemaal hun eigen, soms conflicterende, belangen. Door uit al die persoonlijke behoeftes, belangen en ambities een gezamenlijkheid te destilleren, zal er een balans ontstaan. Door het ontwikkeltraject van de visie bewust te plannen en te begeleiden, zal naast een gedragen visie ook ruimte ontstaan voor het verdere traject.

Een stappenplan voor het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op BPM begint met het raadplegen van de beschikbare informatie in de organisatie. Zodoende wordt een beeld gevormd van de situatie en hoe BPM daarbij zou kunnen helpen. Het is van belang om dat eigen beeld vooralsnog op de achtergrond aanwezig te laten zijn en open te blijven staan voor de beelden van anderen. Aansluitend vindt een inventarisatie plaats van de stakeholders van process management.

Hierbij spelen zowel interne partijen een rol, maar zeker ook externe partijen waaronder klanten, toezichthouders enzovoort. Tijdens deze stap wordt een inschatting gemaakt van de 'krachten' die iedere stakeholder heeft. De uitkomst hiervan bepaalt het handelingstraject; het traject dat doorlopen wordt om de belangen van stakeholders te peilen en om mensen mee te nemen in het plan. De basis is de gemaakte inschatting van de vermoedelijke voor- en tegenstanders. Op basis van deze informatie kan het doel bepaald worden, de eigen positie vastgesteld en gekozen worden voor een gesprek met de focus op inhoud, vanuit de relatie of het gebruik van de machtspositie van iemand. De volgorde van de gesprekken, de setting en de agenda zijn cruciale elementen die het succes van de gesprekken bepalen. In de gesprekken die gericht zijn op het verzamelen van informatie is ruimte om de verwachtingen van de ander te managen. Daarnaast kunnen proefballonnen opgelaten worden om de voorlopige visie te testen en is er ruimte om alvast aan te geven dat er mogelijk conflicterende belangen zijn.

Het creëren van een breed gedragen visie op BPM kost veel inspanning

Als alle informatie verzameld is en de belangen helder zijn, kan een visie gedestilleerd worden. Wanneer de gewenste richting duidelijk is, is het van belang om gelegenheid te geven om op deze visie te reageren. In de praktijk willen vooral interne stakeholders nog meekijken voordat de visie definitieve vormen aanneemt. Door een akkoord te krijgen van de belangrijkste stakeholders is het maken van afspraken over het traject en de middelen die nodig zijn om het gewenste resultaat te bereiken later gemakkelijker. De definitieve visie wordt gecommuniceerd aan iedereen binnen de organisatie en eventueel ook aan de externe stakeholders. De personen die zich hebben geëngageerd aan deze visie door een handtekening te plaatsen, zullen deze visie ook moeten uitdragen en blijven steunen. Refereren aan deze visie bij toekomstige stappen helpt om het einddoel in zicht te houden. BPM implementeren is namelijk nooit een doel, maar altijd een middel om tot het gewenste resultaat te komen.

Het creëren van een breed gedragen visie op BPM kost dus veel inspanning. De omgang met het speelveld, de organisatie, is hierbij een kernactiviteit en veel mensen zullen zich afvragen of het al die moeite waard is. Ja! Want door deze aanpak te hanteren voorkom je dat er vanuit een eenzijdige blik een visie opgesteld wordt, die door anderen niet (h)erkend wordt. Het investeren van tijd en aandacht zal veel goodwill creëren voor de toekomst. Voor diegenen die al gestart zijn met het

invoeren van process management, maar de visievorming hebben overgeslagen, is het raadzaam om deze stap alsnog expliciet uit te voeren. Het geeft de stakeholders de ruimte om (alsnog) te beseffen en te begrijpen wat het uiteindelijke voordeel voor henzelf is van procesgericht werken en managen.

Proceseigenaarschap

Om de processen ook daadwerkelijk in de organisatie te verankeren wordt steeds meer gebruik gemaakt van de rol van proceseigenaar: één verantwoordelijke voor het totale end-to-end proces. In de meeste gevallen wordt in een aftrapsessie de nieuwe rol geïntroduceerd waarna de procesverantwoordelijkheid belegd is én binnen de organisatie bestaat. Of althans, dat is de hoop en/of verwachting vanaf dat moment. De waarheid is vaak anders en we horen dan ook regelmatig dat het proceseigenaarschap niet van de grond komt. Iedereen heeft ja gezegd, maar de meesten doen vervolgens niet mee. Tijdens de aftrapsessie lijken de verwachtingen helder, maar wanneer de rol van proceseigenaar omgezet moet worden naar concreet gedrag blijkt de uitvoering toch moeilijk. We zien dat organisaties zich wel gebogen hebben over de vraag wie proceseigenaar moet worden maar vaak onvoldoende aandacht besteden aan wat de proceseigenaar moet gaan doen en welke capaciteiten en competenties daarvoor nodig zijn. Het is heel reëel om op basis van de verwachtingen te brainstormen over het gewenste gedrag en de daarvoor benodigde competenties. Door aan de hand hiervan de proceseigenaren te selecteren wordt het succes aanzienlijk vergroot. Je geeft de proceseigenaren op deze manier ook handvatten om in de praktijk aan de slag te gaan. Daarnaast heeft het toegevoegde waarde om alvast bij een toekomstige proceseigenaar te peilen wat zijn beleving is, wat zijn zorgen en behoeften zijn. De nieuwe rol van proceseigenaar kan alleen goed uitgevoerd worden als de persoon hier toe in staat wordt gesteld. Veelal hanteren we een implementatieplan om stap voor stap de rol van proceseigenaar vorm te geven en in te vullen. Daarmee kan de proceseigenaar gedomineerd de verantwoordelijkheid oppakken en kun je gedurende het traject bijsturen. Er moet dus ruimte zijn om de rol op te pakken (mogen), ondersteuning zijn om daarbij te helpen

Processenwerk = MensenWerk

De beschreven methoden die bijdragen aan een succesvolle implementatie van BPM zijn uitgebreider na te lezen in het praktische boek *Processenwerk = MensenWerk*, geschreven door consultants van BiZZdesign. Dit boek combineert een fasegewijze beschrijving van het implementatietraject met praktische tips, modellen en praktijkcases. De presentatie van het boek vindt op 22 september plaats tijdens het jaarlijkse Business Process Management congres te Nieuwegein (www.bpm-congres.nl). Congresbezoekers ontvangen een gratis exemplaar van het boek.

(kunnen) maar ook sturing zijn dat het gebeurd (moeten). Het introduceren van de rol proceseigenaar vereist dus veel ondersteuning, voordat de rol eigen gemaakt wordt, en men in staat is deze zoals gewenst uit te voeren.

Betekenisgeving

De behoefte aan ondersteuning geldt ook voor de verandering die van de organisatie verwacht wordt. Als processen zijn beschreven moet de overgang gemaakt worden naar het werken volgens de beschrijvingen. Vaak resulteert dat slechts in het overdragen van de beschrijvingen naar de lijnorganisatie. Vanuit de overdragende partij lijkt de overdracht van BPM naar de werkvloer een soort rustfase, maar dat is het juist niet. De organisatie moet niet alleen beschrijvingen beheren, maar juist gaan procesdenken en procesdoen. Het procesdenken moet bezinken en betekenis krijgen voor de individuen in de organisatie om te worden omgezet in gedrag. Juist dit is het moment om stil te staan bij de beeldvorming en acceptatie en te ondersteunen bij het veranderen naar daadwerkelijk procesdoen.

We horen regelmatig dat we 'alle neuzen dezelfde kant op moeten krijgen', want als we allemaal hetzelfde beeld hebben van een situatie zitten we goed. Helaas, het is een illusie om te denken dat je een gewenst beeld kunt communiceren of opleggen. Gedrag wordt veroorzaakt door de betekenis die gegeven wordt aan een situatie. Als we denken dat iets niet goed zal zijn voor ons gaan we in de weerstand en omgekeerd werkt dat hetzelfde. We kunnen betekenis dus niet opleggen. Hoe kunnen we dan toch de gewenste verandering inzetten? Door ruimte te maken voor dat betekenisgevingsproces. Communiceer helder over de achterliggende gedachte van de wending naar een procesgerichte organisatie en laat mensen vrij om vragen te stellen of een andere mening te hebben. Probeer niet alleen om anderen te overtuigen van je eigen gelijk en redenering, maar ga de dialoog aan. Stimuleer de betekenisgevingsprocessen en probeer uiteindelijk samen tot een

Uit de praktijk

De gedachte was dat na het in kaart brengen van de huidige situatie en het toekennen van de rol van proceseigenaar en procesbeheerder de mensen actief aan de slag zouden gaan met het bijhouden en verbeteren van de AO. Dit bleek echter niet het geval. De overdracht naar de lijn bleek een lastig traject. Achteraf wijzen wij de volgende oorzaken aan die het lastig maakten:

- De proceseigenaren en procesbeheerders wisten niet precies wat ze vanuit hun rol moesten doen, dit was nieuw voor hen;
- Het was niet duidelijk wat process management zou opleveren voor de proceseigenaren. Het werd vooral als extra werk gezien.

nieuwe werkelijkheid te komen waarin iedereen zich in grote lijnen herkent. Pas dan zal er van binnenuit gedragsverandering kunnen plaatsvinden.

Een stappenplan begint met het raadplegen van beschikbare informatie

Vaak zijn creatieve werksessies erg effectief om dit proces in gang te zetten. We hanteren daarbij in de beginfase vrije werkvormen zodat ideeën, beelden van iedereen naar boven komen; bijvoorbeeld de Spiegelsessies of een World Café setting. Het World Café is een methodiek om een dialoog op te zetten rondom vragen die spelen in de organisatie met betrekking tot de verandering. In grote sessies genereren deelnemers ideeën met mindmaps. Diverse groepen mensen gaan tijdens een dergelijke interventie met elkaar in gesprek over één of meer actuele BPM-gerelateerde onderwerpen die van belang zijn voor de organisatie. Inzichten en ideeën die tijdens de dialoog tot stand komen worden vastgelegd en na een bepaalde tijd wisselen alle groepen van plek en dus ook van onderwerp. Nu kunnen de groepen voortborduren op de inzichten van hun voorgangers. In latere fases blijken meer gestructureerde interventies als een Lagerhuis of 'kort geding' erg effectief. Het 'kort geding' is een indringende manier om de voor- en nadelen van een verandering scherp te krijgen. Dat levert veel inzicht op voor de beeldvorming in de organisatie en is tevens een ludieke manier om thema's bespreekbaar te maken.

Procesdoen

Gedragsveranderingen kunnen niet voor 100 procent gepland worden. Toch is een gefaseerde aanpak, waarin men stap voor stap handelt conform de nieuwe werkelijkheid van groot belang voor het succes van de verandering. Met gerichte interventies kun je het veranderingsproces ondersteunen en versnellen. Eén van de vele mogelijkheden is om een specifiek bedrijfsproces onderwerp te laten zijn van een spelsimulatie. Procesdoen in de praktijk dus. Op deze manier wordt in een creatieve omgeving het proces nagebootst. Hierbij is aandacht voor het procesgericht werken en de effecten daarvan. Door het spel te spelen, en steeds procesverbeteringen door te voeren wordt het begrip process management tastbaarder. De vertaalslag in de dagelijkse praktijk zal vervolgens gemakkelijker te maken zijn. In de praktijk vormt dit vaak ook een goed referentiekader om succes te kunnen herkennen en elkaar aan te spreken op zaken die mis gaan.

Regina Wassink, Gerda Legierse en Gilbert Alicaris zijn werkzaam bij BizZdesign.