

Business Process Management en verandermanagement:

VOORBEREIDEN OP VERANDERING **DOE JE ZO!**

Verandering is op een gestructureerde wijze op te zetten. De auteurs schetsen een aanpak met specifieke aandacht voor de sociale aspecten van verandering. De relatie tussen organisatieverandering, verandermanagement en BPM komt uitgebreid aan bod, en een model wordt geïntroduceerd dat de elementen van de voorbereidingsfase van verandering weergeeft.

Door Bastiaan Slager en Deborah Mulders

Sinds twee maanden zijn we de trotse bezitters van een hond, Luna. Voordat we Luna aanschafte, kochten we een boek met praktische stap-voor-stap aanwijzingen om ongewenst gedrag van een hond een halt toe te roepen. Al snel had Luna de gewoonte tegen de kast aan te springen waar we de hondenkoekjes bewaarden. Het boek vertelde ons dat er drie manieren zijn om het ongewenste gedrag aan te pakken: afleiden, corrigeren of negeren. Geen van deze oplossing had helaas het gewenste effect.

Sleutel voor organisatieverandering: verandering van binnenuit

Op een dag besloten we om de kast weg te doen vanwege een nieuw interieur. De volgende dag waren we aardig verrast; onze hond stond te springen op de plek waar de kast eerder had gestaan! Hieruit volgt een belangrijke les voor succesvol veranderen; niet een andere realiteit, maar juist een verandering in hoe die andere realiteit wordt ervaren is essentieel. Het veranderen van de werkelijkheid (de kast wegdoen) is dus niet voldoende, in essentie is een nieuw paradigma nodig; dat wil zeggen de wijze waarop de wereld wordt ervaren, begrepen en geïnterpreteerd. Dit komt overeen met de ideeën van Covey die in zijn boek 'The seven habits of highly effective people' aangeeft dat echte verandering een verandering van binnenuit is: "Het helpt niet om de loten te snoeien met behulp van een snelle, pragmatische aanpak. Je moet de wortels uitroeien door het netwerk van je gedachten, je fundamentele paradigma's te veranderen. Je paradigma's vormen je persoonlijkheid en verschaffen je de lens waardoor je naar de wereld kijkt". Ref. [5].

Het bovenstaande biedt inzicht in de vraag waarom veranderingstrajecten in organisaties vaak mislukken; de sociale aspecten worden veelal onvoldoende onderkend. Dat de menselijke factor zo essentieel is, blijkt bijvoorbeeld uit de volgende resultaten van een Amerikaans onderzoek: 70 tot 80 procent van Business Process Reengineering (BPR) projecten tijdens de jaren tachtig en negentig faalde gedurende de implementatiefase.

Oorzaak: veruit de meeste aandacht ging uit naar redesign van het project, en niet naar de medewerker binnen het veranderingsproces. Ref. [10]. Dit percentage mislukkingen sluit aan bij Cozijnsen & Vrakking die stellen dat 70 procent van mislukte verandertrajecten kan worden verklaard door het gedrag van mensen. Ref. [7]. Uit de historie van verandermanagement kunnen we dus leren dat de menselijke factor erg belangrijk is voor het slagen van verandertrajecten.

Wat kan een organisatie doen om paradigma's van medewerkers te veranderen en daarmee de verandering te laten slagen, of op zijn minst een betere kans van slagen te geven? En welke elementen van verandermanagement spelen hierbij een rol? In dit artikel schetsen we een aanpak om verandering op een gestructureerde wijze op te zetten, met daarbij specifieke aandacht voor de sociale aspecten van verandering. We beschrijven in dit kader eerst de relatie tussen organisatieverandering, verandermanagement en Business Process Management. Vervolgens introduceren we een model dat de elementen van de voorbereidingsfase van verandering weergeeft. Dit model wordt verder uitgewerkt in de beschrijving van de Veranderingsbereidheidsscan.

Waarom veranderen organisaties eigenlijk?

Kurt Lewin's model van planned change laat zien dat de cyclus van verandering inhoudt dat bedrijfsprocessen worden ontdooid ('un-freeze'), veranderen ('change') en opnieuw worden bevroren ('re-freeze'). Ref. [14]. Dit model beschrijft verandering als een onnatuurlijke staat waar een organisatie zich in kan bevinden, en ziet verandering als iets dat vermijdbaar moet blijven. Immers, de natuurlijke staat wordt in dit model omschreven als vaststaand; datgene dat is bevroren moet door middel van verandering worden ontdooid, waarna de nieuwe staat opnieuw kan worden bevroren. In het AGIL-paradigma van Talcott Parsons (1902-1979) wordt verandering eveneens gezien als een tijdelijke verstoring van een evenwichtssituatie waar een organisatie zich normaliter in bevindt. Hierbij wordt verandermanagement gezien als de manier om de evenwichtssituatie te herstellen. Echter, vandaag de dag is voor overleving en ontwikkeling voortdurende aanpassing nodig. Verandering is dan ook juist de natuurlijke staat waarin organisaties verkeren; bedrijven verkeren in een aaneenschakeling van *disequilibria*. Ref. [16].

BPM en verandermanagement

Bedrijfsprocessen moeten flexibel zijn en blijven om te zorgen dat organisaties beter kunnen inspringen op veranderingen in de markt. Dit impliceert dat bij continue verandering bestaande operationele bedrijfsprocessen steeds moeten worden doorbroken en opnieuw moeten worden opgebouwd. Ref. [4]. Business Process Management ondersteunt het inbouwen van flexibiliteit in operationele bedrijfsprocessen; BPM richt zich op routinematige bedrijfsprocessen en de continue evolutie en ontwikkeling daarvan. Ref. [3]. BPM biedt daarnaast meer voordelen; door BPM is een organisatie in staat efficiënter en effectiever te worden; efficiency brengt lagere kosten met zich mee, effectiviteit helpt resultaten als verbeterde klantenservice en klanttevredenheid te bereiken. Ref. [4].

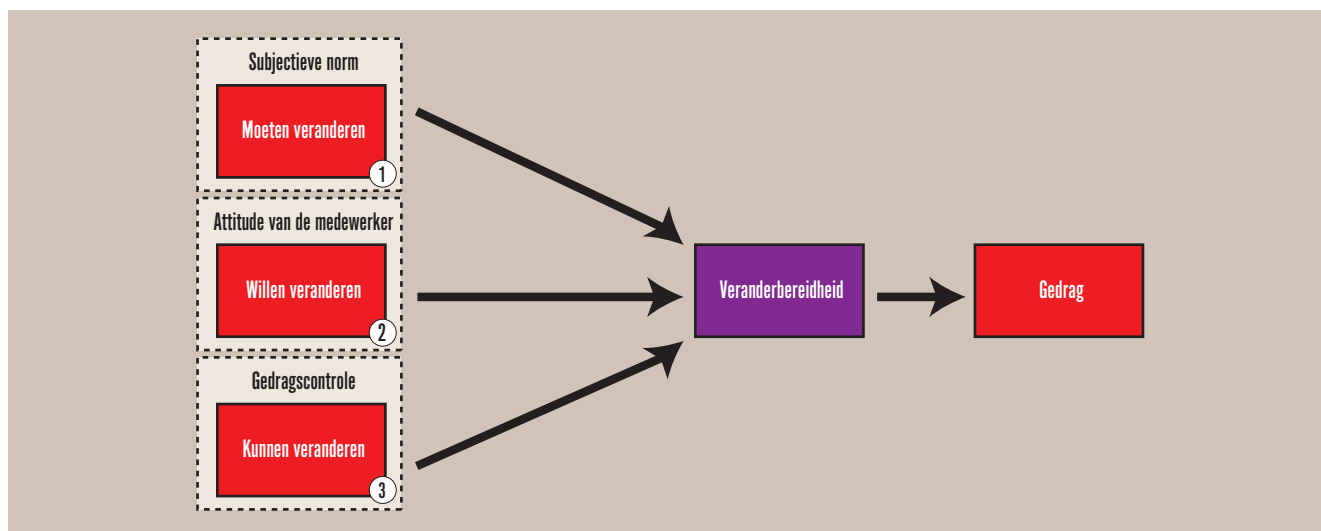
Veel veranderprogramma's worden doorgevoerd naar aanleiding van bedrijfsprocessen welke hebben geleid tot een inefficiënte wijze van werken. Verandering van operationele bedrijfsprocessen dient gepaard te gaan met verandering van (paradigma's van) de individuele medewerkers. Ref. [3],[11]. Hiervoor is verandermanagement nodig; verandermanagement vereist een focus op het samenbrengen van de (paradigma's van) medewerkers en hun gedrag. Verandermanagement vergt dan ook begrip van de menselijke factor in bedrijfsprocessen en is essentieel binnen BPM. In de praktijk blijkt echter dat organisaties hier weinig aandacht aan besteden en vaak moeite mee hebben. Ref. [10],[17].

Paradigma's veranderen en daarmee het gedrag van individuen is immers niet eenvoudig. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het volgende: uit een onderzoek is gebleken dat wanneer artsen aan hun hartpatiënten aantonen dat zij zullen overlijden als zij hun gewoonten niet veranderen, enkel één op zeven patiënten in staat is om gewoonten daadwerkelijk te veranderen. De status-quo blijkt volhardend, een nieuw paradigma is het antwoord. Ref. [11].

Om een nieuw paradigma te creëren bij medewerkers tijdens een verandering van operationele bedrijfsprocessen, is vooral aandacht voor de voorbereidingsfase van verandermanagement van belang. In deze fase leren medewerkers namelijk de (implicaties van) de verandering te begrijpen en te doorleven. Hiervoor is een open en frequente communicatie nodig vanuit de leiding, waarbij aandacht wordt geschonken aan 'waarom en wat er veranderd', 'hoe en wanneer er veranderd wordt' en 'wat dit betekent voor medewerkers' (What's In It For Me?). Ref. [3],[8],[11],[17].

Verandermanagement en de voorbereidingsfase

Ordina schetst een model gebaseerd op Ajzen's theorie (Ref. [2]) om de voorbereidingsfase van verandermanagement op een gestructureerde wijze op te zetten. Dit model beschrijft



Afbeelding 1: Elementen Veranderbereidheidscaan.

hoe medewerkers ertoe komen om bepaald gedrag te vertonen. Het model bevat een aantal elementen, zie afbeelding 1. Deze elementen worden verder uitgewerkt in de Veranderingsbereidheidscan. Succesvol verandermanagement hangt namelijk allereerst af van het analyseren van de veranderbereidheid; ook al is de noodzaak voor een bepaalde verandering duidelijk en lijkt de vraag of de organisatie klaar is voor een dergelijke verandering onnodig, toch is het van belang de veranderbereidheid te bepalen wil de verandering slagen. Ref. [8]. Veranderbereidheid is de intentie van een medewerker om bepaald gedrag te vertonen. De veranderbereidbaarheid is gebaseerd op drie motivatiekrachten die het gedrag van mensen bepalen, namelijk de waargenomen subjectieve vorm (houding van medewerkers ten opzichte van de verandering), de attitude (wat verwacht de medewerker van de verandering), en controle (mate van controle die de medewerker over het veranderproces ervaart Ref. [15]. De kans dat een verandertraject slaagt is het grootst wanneer aan alle drie de voorwaarden voldaan is.

Om veranderbereidheid te verklaren bevat de Ordina Veranderingsbereidheidscan¹ dan ook de volgende onderdelen (zie de tabel in afbeelding 2): het waarom en wat (de content van het *moeten*); het *what's in it for me* (het *willen* van de individuele medewerker); het hoe en wanneer (het proces van *kunnen*). In dit model richten we ons op de aansturing van de voorbereidingsfase van het veranderproces en niet op de kenmerken van het veranderproces zelf.

1. Content van het moeten (waarom & wat)

Het kader waarbinnen de verandering zicht afspeelt dient allereerst centraal te staan. Het hoger management van de organisatie dient hierbij na te denken over de beoogde verandering (waarom wil men veranderen, wat wordt met de verandering beoogd?), en over de wijze waarop de beoogde verandering binnen de missie, visie en organisatie- en BPM-strategie past. Om een antwoord te geven op het 'waarom' en het 'wat' is een organisatiediagnose nuttig. Via marktanalyses en klantonderzoeken krijgt de organisatie inzicht in de interne of externe problemen. De uitkomst van deze diagnose dient helderheid te geven over de kernproblemen (wat), welke de noodzaak (waarom) tot verandering rechtvaardigen. Ref. [7],[12]. Immers, een verandering die geen duidelijke doelen heeft en/of doelen die niet aansluiten bij de strategische doelstellingen van de organisatie, zal geen draagvlak kunnen krijgen en is daarmee gedoemd te mislukken. De strategie

zal dan ook de behoefte aan verandering duidelijk moeten zien te maken ('urgency') en aantonen wat er dient te gebeuren om de gewenste situatie te bereiken. Ref. [3],[11].

Het is hierbij essentieel om het juiste Management Team in te richten. Dit MT opereert idealiter op een meer tactisch niveau, waarbij operationele managers mogen ondersteunen bij het bepalen van de richting en KPI's, om zo eventuele belangenverstrengeling te voorkomen. Het MT draagt uit de gewenste verandering te ondersteunen, wat vertrouwen creëert bij de medewerkers. Immers, wanneer medewerkers oude routines naast zich neer moeten gaan leggen en daarbij nieuwe paradigma's, en daarmee nieuw gedrag, adopteren, moet men allereerst het gevoel hebben dat het hoger management hen daarin steunt. Ref. [8]. De content van het moeten geeft dan ook inzicht in waarom de verandering nodig is en wat er met de verandering bereikt gaat worden (waarom), en wat er moet gebeuren om tot de gewenste situatie te komen (wat). Het waarom & wat beantwoordt daarmee de volgende vragen: welke verandering wordt beoogd en waarom; komt de verandering overeen met de missie, visie en (BPM) strategie van de organisatie; waar staan we nu en wat moet er gebeuren om de gewenste situatie te bereiken; ondersteunt het hoger management de beoogde verandering?

Stellingen om de content van het moeten te toetsen zijn: het is duidelijk welke verandering beoogd wordt; het is duidelijk waarom de verandering noodzakelijk is; de doelen van de verandering passen bij de visie, missie en (BPM) strategie van onze organisatie; het is duidelijk waar we nu staan en wat er dient te gebeuren om de gewenste situatie te bereiken; de sponsors van de verandering bevinden zich binnen het hoger management; het hoger management heeft een sterk geloof dat de toekomst er anders uit dient te zien dan het verleden; het hoger management draagt directe verantwoordelijkheid voor de verandering; het hoger management is bereid kritische bedrijfsprocessen aan te passen.

2. De willen van de individuele medewerker (WIIFM)

Het hoger management vergeet vaak de vraag What's In It For Me? (WIIFM), lees voor de individuele medewerker, te beantwoorden. Het management onderschat dikwijls hoe lastig het voor medewerkers is om nut en noodzaak van een verandering in te zien. Bij veranderingen stellen medewerkers zichzelf dikwijls de volgende vragen: ben ik nog welk zeker van mijn

Moeten	Waarom?	Geeft aan waarom de verandering nodig is en wat er met de verandering beoogd wordt.
	Wat?	Geeft aan wat er moet gebeuren om tot de gewenste situatie te komen.
Willen	What's in it for me? (WIIFM)	Geeft aan wat de verandering persoonlijk betekent voor de individuele medewerker.
Kunnen	Hoe?	Geeft aan op welke manier de verandering wordt doorgevoerd.
	Wanneer?	Geeft aan in welke tijdspanne de verandering plaatsvindt.

Afbeelding 2: Onderdelen van de Ordina Veranderingsbereidheidscan.

werk; kan ik mijn taken blijven uitvoeren; moet ik nieuwe dingen gaan leren; wat levert mij de verandering persoonlijk op? Worden deze vragen niet beantwoord, en wordt de medewerker niet overtuigd van wat het veranderingstraject voor hen persoonlijk zal opleveren (positief dan wel negatief), dan zal de verandering veelal resulteren in weerstand, wat niet zal leiden tot de gewenste paradigmaverschuiving en ander gedrag. Weerstand ontstaat vaak doordat vooraf niet duidelijk is welke positieve of negatieve consequenties de verandering met zich meebrengt, niet zozeer door de verandering op zich. Ref. [9]. De volgende fasen worden bij het ontstaan van weerstand doorlopen: een gebeurtenis (verandering) welke resulteert in de gedachte 'dat bedreigt mij'; het gevoel daarbij bestaat uit bijvoorbeeld angst voor het onbekende, angst voor conflicterende rollen, behoeften of belangen, of onzekerheid; het gedrag dat daarbij wordt gevormd uit zich in verschillende vormen van weerstand, zie de tabel in afbeelding 3.

Om het WIIFM inzichtelijk te maken en weerstand te vermijden, zullen de meerwaarde en de gevolgen (werk en persoonlijk effect) van de verandering duidelijk moeten worden bij de medewerker: zijn de mogelijke gevolgen van de voorgestelde verandering voor het werk van de medewerker duidelijk; zijn de emoties die een verandering oproept bij de medewerker bespreekbaar in de organisatie; ziet de medewerker de meerwaarde van de voorgestelde verandering in voor de organisatie en voor zichzelf?

Stellingen om het *willen* van de individuele medewerker te toetsen zijn: deze verandering biedt kansen voor mijn werkzaamheden; de vragen die ik heb omtrent de verandering kan ik bespreekbaar maken bij mijn leidinggevende; vragen omtrent de veranderingen kunnen open en transparant besproken worden; negatieve gevoelens omtrent de verandering kunnen worden geuit; ik voel mij niet verplicht om te werken aan deze verandering; deze verandering zal de organisatie versterken; de doelstellingen van de verandering zijn voor mij duidelijk; de doelstellingen van de verandering hebben een positief effect op mijzelf; ik kan de doelstellingen van de verandering vertalen naar persoonlijke doelen.

3. Proces van het kunnen (hoe & wanneer)

Als duidelijk is wat de verandering beoogt en waarom, hoe de verandering past bij de strategische doelstellingen van de organisatie, wat er dient te gebeuren om de gewenste situatie te realiseren, en de WIIFM vraag is beantwoord, is de volgende fase aangebroken. Het hoger management zal moeten nadenken hoe men de verandering vorm gaat geven en op welk moment. Immers, om draagvlak voor de verandering te creëren dienen medewerkers op de hoogte te zijn van het veranderingsproces, de tijdsperiode en de betrokkenen. De essentie van draagvlak ligt immers in de manier waarop de verandering wordt ontvangen door medewerkers en kan gecreëerd worden door de steun en participatie van medewerkers te genereren.

Actief	Sabotage Verborgene agenda	Nee! Boycot Actie voeren
Passief	Voorop lopen Ja zeggen, nee doen	Geen informatie geven Ziek melden Weg blijven
	Onzichtbaar	Zichtbaar

Afbeelding 3: Vormen van weerstand.

Ref. [13]. Definieer samen met medewerkers welke belemmeringen weggenomen moeten worden en specificeer gewoonten, overtuigingen en waarden en normen. Ref. [7]. Hierbij dient het management goed na te denken wie er bij het veranderproces betrokken worden en wanneer, waarbij het van belang is om aan betrokkenen aan te geven waartoe hun bijdrage dient.

Bij deze fase is het van belang rekening te houden met een aantal randvoorwaarden. Allereerst moet er een cultuur heersen om continu te (willen) verbeteren, waarbij medewerkers regelmatig nieuwe ideeën aandragen welke worden geïmplementeerd, naar nieuwe oplossingsmogelijkheden zoeken en risico's nemen. Zo'n organisatiecultuur is van belang omdat de beoogde verandering niet alleen van hogerhand, maar ook bottom-up gedragen moet worden, waarbij medewerkers de mogelijkheid moeten krijgen mee te denken in hoe de nieuwe situatie te bewerkstelligen. Verder zullen er tijd, resources (mankracht) en financiën vrijgemaakt dienen te worden om de verandering te kunnen introduceren en implementeren. Het helpt hierbij wanneer er kennis is over, en ervaring is met, (complexe) veranderingen binnen de organisatie in het verleden. Eerder vastgestelde 'learned lessons' laten zien waar in eerdere veranderingstrajecten meer aandacht had moeten worden besteed en waaraan, dan wel wat anders aangepakt had moeten worden en hoe. Hiernaast kunnen voorgaande veranderingen littekens bij medewerkers achterlaten, waardoor medewerkers negatief tegen veranderingen aankijken. Stilstaan bij de veranderhistorie geeft inzicht in emoties, gevoelens en percepties van medewerkers ten opzichte van veranderingen. Ref. [7]. Deze leerpunten kunnen helpen om de verandering succesvol te laten verlopen.

Wanneer de verandering bovendien duidelijke verbanden heeft met eerder gerealiseerde en/of komende veranderingen binnen de organisatie, zal de kans op succes verder toenemen.

Vervolgens kan nagedacht worden over hoe de verandering geïntroduceerd en geïmplementeerd gaat worden, wanneer er wat plaats zal vinden, en hoe de verandering aangestuurd gaat worden en door wie. Het proces van het kunnen geeft dan ook inzicht in op welke manier de verandering wordt doorgevoerd (hoe), en wat de tijdsperiode is waarin de verandering plaatsvindt (wanneer).

Het hoe & wanneer beantwoordt daarmee de volgende vragen: is er een organisatiecultuur van continu (willen) verbeteren, experimenteren, innovatie en risicotolerantie; krijgen de medewerkers de mogelijkheid mee te denken hoe de nieuwe situatie te bewerkstelligen; zijn de gewenste randvoorwaarden tijd, resources (mankracht) en financiën alle aanwezig; is er binnen de organisatie kennis over, en ervaring met, eerdere (complexe) veranderingstrajecten waaruit lering is getrokken; heeft de verandering verband met gerealiseerde en/of komende veranderingen binnen de organisatie; is duidelijk hoe de verandering geïntroduceerd en geïmplementeerd gaat worden; is duidelijk wie in welke fase van de verandering betrokken is; is duidelijk wanneer wat gaat gebeuren; is de wijze waarop het veranderingsproces zal worden aangestuurd en door wie bekend?

Stellingen om het proces van het kunnen te toetsen zijn: de organisatie heeft de gemeenschappelijke cultuur om continu te (willen) verbeteren; ik voel mij gesteund om nieuwe ideeën aan te dragen, nieuwe oplossingen te zoeken en risico's te nemen; medewerkers zijn regelmatig aan het experimenteren met nieuwe ideeën en oplossingen; nieuwe ideeën en/of oplossingen worden gemakkelijk geïmplementeerd; ik ben in staat gesteld mee te denken over hoe de gewenste situatie te bereiken; de organisatie heeft succesvol grote veranderingen geïmplementeerd in de afgelopen twaalf maanden; de verandering heeft duidelijke verbanden met eerder gerealiseerde en/of komende veranderingen binnen de organisatie; het is duidelijk hoe de verandering geïntroduceerd en geïmplementeerd gaat worden; het is duidelijk op welk moment er wat zal gaan gebeuren tijdens de verandering; ik heb het gevoel dat ik kan terugvallen op leidinggevendens tijdens de verandering; bij belangrijke organisatorische beslissingen worden de juiste personen aangehaakt; het is duidelijk wanneer een organisatorische beslissing is genomen en door wie; het is duidelijk wie in welke fase van het veranderproces betrokken is.

De eerste stappen zijn gezet!

De succesfactoren van verandermanagement, en daarmee de eerste stap in het veranderen van paradigma's van medewerkers, zijn naar voren gekomen in de Ordina Veranderingsbereidheidsscan. Deze scan geeft de elementen van de voorbereidingsfase van verandering weer. Veranderbereidheid blijft bij de start van een verandering een belangrijk aandachtspunt. Succesvolle verandering vereist allereerst duidelijke visie en doelen (passend bij de strategie van de organisatie), en eigenaarschap en management support om de verandering tot een succes te brengen. Het vraagt bovendien om een experimenteer- en verbetercultuur, waarbij verschillende randvoorwaarden als tijd, resources (mankracht) en financiën aanwezig moeten zijn. Hierbij dient bottom-up de mogelijkheid te worden geboden om medewerkers mee te laten denken over hoe de gewenste situatie te bereiken. Maar bovenal vraagt het om duidelijkheid omtrent het waarom, wat, hoe

en wanneer van de verandering, waarbij het essentieel is om medewerkers te (blijven) betrekken door onder andere de vraag "what's in it for me" te beantwoorden. Wat volgt is de introductie en implementatie van verandering!

Noot

1. Deze scan is gebaseerd op de theorie van het interventiewiel van Metselaar & Cozijnsen (Ref. [15]), welke is vertaald naar een praktijkgerichte aanpak.

Referenties

- [1]. Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior. Prentice-Hall.
- [2]. Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior: Organisational Behavior and Human Decision Processes, 50, p. 179-211.
- [3]. Axelsen. Business Process Management and Change Management: Analysing the human factor: people, change and governance.
- [4]. Balmes, G. (2011). The role of organizational change management in BPM and the selection of a BPMs. www.bpminstitute.org
- [5]. Covey, S.R. (2009). De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Simon & Schutser, Inc.
- [6]. Cozijnsen, A.J. & Vrakking, W.J. (1998). Ontwerp en invoering: Strategieën voor organisatieverandering. Kluwer.
- [7]. Cozijnsen, A. & Vrakking, W.J. (2003). Handboek verandering: Theorieën en strategieën voor organisatieverandering. Kluwer.
- [8]. Fall, S.F. (2008). BPM change: How a company can prepare. http://bpmmag.net/mag/bpm_article_nwarcarticle_14974/
- [9]. Harvey, J.B. (1999). How come every time I get stabbed in the back my fingerprints are on the knife? Jossey-Bass.
- [10]. Hermkens. The importance of change management when implementing BPM. www.managementstart.nl
- [11]. Jeston, J. & Nelis, J. (2011). BPM and change management: Two perspectives.
- [12]. Kotter, J.P. & Cohen, D.S. (2002). Het hart van de verandering, de principes van leiderschap bij verandering in de praktijk. Academic Service.
- [13]. Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. In: Harvard Business Review, 73, p. 59-67.
- [14]. Lewin, K. (1951). Field theory in social science: selected theoretical papers, Harper & Row.
- [15]. Metselaar, E.E. & Cozijnsen, A.J. (1997). Van weerstand naar veranderingsbereidheid. Holland Business Publications.
- [16]. Strikwerda, H. (2011). De holle clichés van change management. Management en Consulting, 3, p. 70-72.
- [17]. http://bpmbusiness.typepad.com/business_of_bpm/2007/01/change_manageme.html

Dr. Bastiaan Slager en dr. Deborah Mulders zijn beiden werkzaam binnen de Business Process Management unit van Ordina Consulting.