

BPM EN GROEPSDYNAMICA, DE MISSING LINK?

Binnen BPM gaat veel aandacht uit naar methoden en technieken voor modellering, analyse en verbetering van processen. In onze praktijkervaringen zien we dat dit uiteraard belangrijke competentiegebieden zijn voor een process manager en procesconsultant. Maar keer op keer leren we ook het belang van een ander soort proces: het groepsproces. In dit artikel deel ik een aantal lessen rond het thema 'groepsdynamica' en BPM. De stelling hierbij: al is je BPM-gereedschapskist nog zo vol, als je de mensen betrokken bij een proces niet begrijpt of beïnvloedt, bereik je vaak weinig.

Naar een andere definitie van 'proces'

Processen, laat ik het eerlijk zeggen, blijven lastige dingen. Het verzinnen van verbeteringen in processen is vaak niet zo moeilijk. Maar dan, ah, die mensen! Zo lastig om te veranderen! Waar ligt dat toch aan? Laten we eens kijken. In mijn werk als procesconsultant en trainer vraag ik frequent mensen om een definitie te geven van 'bedrijfsproces'. Dat is nog niet eenvoudig. Na een tijd komen mensen dan toch meestal uit bij iets als 'een set aan activiteiten, uitgevoerd door mensen en machines, gericht op omzetten van input naar output, en graag waarde toevoegend voor klant en bedrijf'. Prima definitie, die we al jaren hanteren. En toch – er knaagt iets. Mijn probleem met de definitie is dat het nogal 'blauw' is (zie kader Vijfkleurenmodel De Caluwé). En de valkuil; mensen schieten in procesprojecten in de illusie van simpele maakbaarheid:

Stap 1. Even de proceskennis uit de medewerkers knippen;

Stap 2. Door echt slimme mensen een to be proces laten opstellen;

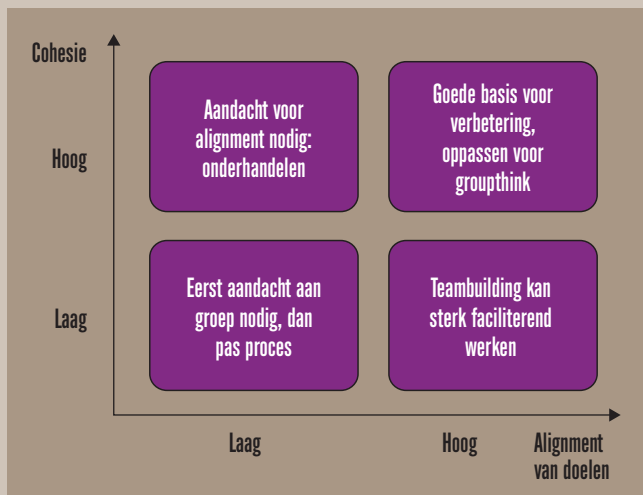
Stap 3. De medewerkers het nieuwe proces in 'bulldozeren';

Stap 4. Overgebleven weerstand nog even wegschuren. Herkent u dit? Laatst nog zo'n BPM-projectplan geschreven? Kent u het faalpercentage van veranderprojecten? Mijn gevoel is dat dit soort aanpakken hier stevig aan bijdraagt.

Een probleem in deze definitie van proces is dat er teveel nadruk ligt op activiteiten. Het gevolg is dat procesconsultants dat ook doen in hun werk: activiteiten herontwerpen, andere volgordes, wat schrappen, wat innovaties, en kijk daar hebben we een prachtig *to be* procesmodel (en dan nog even implementeren). Maar zeg eens eerlijk: heeft u ooit een activiteit vastgehouden? Of een proces? Probeer het eens – heel verhelderend. Je zult zien dat je dan meestal een mens vasthoudt, die iets aan het doen is. Dus raadt eens wat je moet veranderen?

Laten we 'proces' eens anders definiëren, dat geeft nieuw perspectief. Een poging: '*Een bedrijfsproces is het gedrag van een specifieke groep mensen (en machines) in (en buiten) een organisatie, waarbij deze groep herhalende gedragspatronen vertoont naar aanleiding van specifieke triggers*'.

Misschien is dit geen perfecte definitie, maar het voordeel van deze definitie is evident: als je een proces wilt verbeteren, wat moet je dan veranderen? Precies: het gedrag van een specifieke groep mensen (en, oké, machines). Dat geeft al een behoorlijk betere voorbereiding op het werk als procesconsultant. Het leuke van deze definitie is ook, dat deze de deur opent naar een al jaren bestaand werkterrein rond groepsgedrag: de groepsdynamica, en daar wou ik nu net naar toe. Hoe pakt een procesconsultant procesanalyse en -verbetering aan met het aanvullende groepsdynamica-perspectief? Laat ik alvast voorspellen: het leidt tot



een grote verrijking van de gereedheidskist en de organisatiesensitiviteit! Hierbij wat verkenningen.

Analyse van aspecten van de groep

Als een bepaald proces moet worden veranderd of verbeterd, dan is het aan te bevelen om, naast de gebruikelijke activiteitgerichte analyses, een analyse te doen van groepsdynamische aspecten. Hier volgt een aantal voorbeelden, die allemaal kans op processucces stevig bepalen:

Communicatievaardigheden – Hoe goed is de groep in het luisteren naar elkaar; het doorvragen; het echt begrijpen?;

Alignment – In welke mate stemmen de doelen van de individuen en eventuele subgroepen (zoals afdelingen) met elkaar overeen; staan de neuzen dezelfde kant op, of is het 'ieder voor zich'?

Cohesie – Hoe groot is de verbindende kracht binnen de groep; is het los zand, of is het een hechte groep?;

Macht – Hoe is de macht verdeeld (formeel en informeel); wie volgt wie; welke coalities zijn er?;

Veiligheid – Welke veiligheid is er binnen de groep om als individu tegengeluiden te geven; om groepsknelpunten te mogen aangeven?;

Conflicthantering- en onderhandelingsvermogen – In welke mate is de groep in staat om met conflicterende

doelen (en persoonlijkheden!) om te gaan en om gezamenlijk krachtige compromissen te formuleren en hiervoor voldoende draagkracht te ontwikkelen?; *Veranderbereidheid en adaptief vermogen* – In hoeverre is de groep bereid om verandering te accepteren en ook echt door te zetten; om niet op te geven; is de groep in staat om snel veranderingen succesvol te verwezenlijken?

Inzicht in deze aspecten is handig natuurlijk. Zet bijvoorbeeld 'Alignment' en 'Cohesie' eens tegen elkaar af (zie het kwadrant) en je ziet vrij snel wat voor soort groepsacties je nodig hebt bij een procesverbetering, naast of misschien wel vóór inzet van alle BPM-gereedships (of anders gezegd: je kan gemakkelijk voorspellen wat er mis zal gaan als je alleen met prachtige Lean-techniekjes komt en de groepsaspecten niet meepakt).

Prettig: de gereedheidskist van groepsdynamica kent hierbij een grote rijkdom aan analyse- en verklaringsmodellen. Denk bijvoorbeeld aan het team fasemodel van Tuckman, het Belbin-model voor rollen in een team, en zo meer. Zeer verrijkend materiaal voor een procesconsultant of process manager.

Case 1: Cohesie en alignment

Een kleine organisatie worstelde al een tijd met de prestaties van bepaalde processen. Deelnemers binnen de processen hadden al frequent verbeteringen bedacht, maar deze 'lukten' zelden. De procesconsultant beseftte dat naast procesverbetering, groepsdynamische aspecten een belangrijk element in de puzzel waren. Naast de processen onderzocht hij primair twee factoren in de specifieke groepen rond de processen: cohesie en alignment. Het kwadrant leidde tot veel discussie en inzicht: mensen beseftten dat het verbeteren van processen alleen ging lukken als ze zouden afstappen van de 'afdelingscultuur' en van het vasthouden aan eigen, suboptimale, doelen.

Versteviging van de BPM-instrumenten

Ook ik leer mijn lessen. Als procesconsultant keek ik voorheen vaak heel smal naar mijn gereedheidskist: ik zag alleen het BPM-doel. Kijk je vanuit het groepsdynamische perspectief, dan krijg je heel veel zaken

Instrument	BPM doel	Mogelijke groepsdynamische doelen
Een workshop voor het inzichtelijk krijgen van het huidige proces.	Proces in kaart.	Bouwen aan onderling begrip en cohesie. Ontwikkelen van communicatievaardigheden.
Groepsessie waarin knelpunten worden verzameld, besproken en van prioriteit voorzien.	Knelpunten in kaart.	Bouwen aan begrip en veiligheid. Voorzichtige stap richting alignment en onderhandelingsvaardigheden.
Een brainstorm over het 'ideale proces'.	To be proces alternatieven.	Duidelijkheid krijgen over alignment, inschatten verandervermogen.

al 'gratis' mee, mits bewust aangestuurd. Kijk maar in de tabel, onder aan pagina 13.

Zo kun je BPM en groepsinterventies apart en slim gecombineerd gebruiken om inzicht in de groep te krijgen en om de groep verder te helpen. We passen dit actief toe bij klanten, met goede gevolgen.

Case 2: Verantwoordelijkheid nemen voor de verandering

Een grote publieke uitvoeringsorganisatie maakt een grote transformatie door, met impact op cultuur, structuur, processen en IT. De organisatie heeft een sterk decentrale inrichting met bedrijfsonderdelen verspreid over het hele land. Het veranderteam organiseerde kennissessies, geleid door specialisten, met participatie van verschillende locaties, om het nieuwe proces en IT-systeem uit te leggen. Hierbij werd het gehele proces, van kop tot staart, met casuïstiek 'gesimuleerd' en doorgesproken. Naar aanleiding van deze sessies bleek dat er weinig cohesie was – door het decentrale karakter en gebrek aan contact hadden mensen geen idee van wat andere onderdelen aan werkzaamheden verrichtten (en maakte daarom frequent onjuiste aannames). De kennissessies gaven veel inzicht, maar belangrijk: bleken een katalysator voor het groepsproces – er ontstond meer begrip en cohesie en diverse mensen begonnen proactief onderling zelf afspraken te maken om gezamenlijk verder te praten over optimalisering van samenwerking. Door het actief betrekken van de locaties ontstond een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel voor de verandering en het to be proces, waarbij iedereen het belang van kennisoverdracht en kruisbestuiving inzag.

Belangrijk uiteraard om te beseffen is dat er rond procesverbetering vaak meerdere groepen actief zijn, elk met hun groepsproces: de stuurgroep, het verbeter-team, mensen in en rond het proces, IT, en de groep process managers in een bedrijf. Groepsdynamica helpt de consultant om beter te begrijpen wat er in deze groepen gebeurt. En geloof me, in mijn loopbaan heb ik mij in diverse projecten soms flink verbaasd. Nu begin ik soms wat zaken te begrijpen (mede door training).

Case 3 : Het BPM spel met Groepsdynamica interventies

Al jaren maken we binnen Capgemini gebruik van het 'BPM-spel', waarin een groep cursisten een bepaald bedrijfsproces 'speelt' (en waarbij prestaties worden gemeten). De groep moet samen tot procesverbeteringen komen. In een eerste verbeteronde ligt de focus van de groep met name op het toepassen van de procesverbetertechnieken die ze geleerd hebben (en

Vijfkleurenmodel van De Caluwé

Het vijfkleurenmodel van De Caluwé geeft verschillende antwoorden op de vraag 'Hoe bereik je een verandering'. Verandering bereik je door:

- GEEL: Onderhandelen, coalitievorming en draagvlak met machthebbers;
- BLAUW: Analyses, het juiste 'To Be' architectuur/procesmodel, een migratieplan;
- ROOD: Een aansprekende visie en aanpak die medewerkers motiveert;
- GROEN: Het opleiden en ontwikkelen van medewerkers;
- WIT: randvoorwaarden te creëren in de dynamische complexe werkelijkheid.

(Bron: Leren Veranderen, De Caluwé et al).

dat is al lastig genoeg!) In een tweede ronde brengen we aanvullende groepsdynamische aspecten in: persoonlijke en afdelingsbelangen, cohesieaspecten. En dan wordt het spannend. Ook hier zien we dat het verbeteren van processen niet alleen gaat om de procesanalyse en -verbetertechnieken. Groepen die in staat bleken cohesie te bouwen, goed te communiceren en verschillen te overbruggen scoren stevast beter.

Groepsdynamica voor de consultant en process manager

Uiteraard moeten procesconsultants en process managers een goede BPM-gereedschapskist hebben. Maar het doorzien van groepen en het, door middel van interventies, beïnvloeden van groepen is een belangrijke vaardigheid die je nodig hebt om van BPM-trajecten een succes te maken. Dit aanleren kost tijd. Je leert het niet in een cursus (al kan dat wel een eerste bewustwording vormen).

Daar waar groepen een goed groepsproces ontwikkelen kunnen zij zichzelf overstijgen en komen tot werkelijke verbetering, in prestatie en plezierige samenwerking. Als BPM-specialist kunnen we hier een belangrijke rol spelen. Veel succes met je groepen!

Meer weten

Jan Remmerswaal, *Handboek Groepsdynamica*;
De Caluwé, *Leren veranderen*;
Cameron & Green, *Making sense of Change Management*;
Thijs Homan, *Veranderen als chaotisch proces (luisterboek)*.

Roeland Loggen is thought leader BPM binnen Capgemini.
Met dank aan collega's Lourens van de Weerd en Jeroen van Catz.