

Organisatorische en veranderkundige aspecten bij WFM-projecten

De acceptatie van een workflowsysteem

De invoering van een workflowmanagementsysteem heeft vaak nogal wat voeten in de aarde. Niet alleen op IT-gebied, ook op organisatorisch en veranderkundig vlak zal men de trukendoos moeten openen om alle betrokken partijen tevreden te maken en te houden. Wanneer de gebruiker het systeem accepteert, heeft de organisatie een belangrijke stap gezet in het implementatietraject. Hoe deze laatste situatie bereikt kan worden legt consultant Owen Tap in dit artikel uit. Daarbij haakt hij in op het stuk "WFM schreeuwt om Changemanagement" dat in nummer 7 2002 van Business Process Magazine verscheen.

Uit de praktijk blijkt dat de invoering van een workflowmanagementsysteem (WFMS), vrijwel altijd herontwerp van de werkprocessen tot gevolg heeft. Dit leidt meestal weer tot aanpassingen in de organisatie rondom deze werkprocessen. De mate van aanpassingen die moeten worden doorgevoerd in de organisatie is voor een belangrijk deel afhankelijk van de organisatie zelf. Werkt de organisatie al procesmatig, dan zal men minder moeten veranderen dan wanneer de werkwijze volledig functioneel gericht is. Een functioneel ingerichte organisatie zal moeten wennen aan een nieuwe filosofie van werken, inclusief de daarbij horende taken, functies en structuren.

Enkele organisatorische en veranderkundige aspecten die bij de invoering van een workflowmanagementsysteem een belangrijke rol spelen zijn het elektronische werkbakje, geautomatiseerde aansturing, automatische

werkverdeling en voortgangsbewaking, de noodzaak tot procesbeheer en tot slot de scheiding van veranderen en automatiseringsproject. In het nu volgende gedeelte gaan we nader in op deze punten. Tevens beschrijven we steeds een voorbeeld van de manier waarop dit aspect binnen het project is op te pakken.

Het elektronische werkbakje

Het invoeren van het elektronische werkbakje kan op de medewerkers overkomen als een grote verandering. In plaats van het werk te selecteren vanuit een poststapel (fysieke werkvoorraad) zal men nu moeten werken vanuit een elektronische werkvoorraad. Vaak wordt een volgorde voor het werk in het werkbakje gedefinieerd of toont het systeem slechts een bepaald deel van de werkvoorraad. Deze laatste selectie vindt bijvoorbeeld plaats op basis van prioriteit of datum van binnenkomst. Als de mede-

werker niet voldoende betrokken is geweest bij het bepalen van deze selectiecriteria kan dit leiden tot onduidelijkheden. Het is dan ook aan te raden om tijdens het ontwerp van de werkbakjes goed overleg te voeren met de gebruikers, maar dit zeker ook te doen tijdens de invoering van het systeem. Eventuele onduidelijkheden of restricties die de medewerkers ervaren zijn op deze manier snel en relatief eenvoudig te verhelpen.

Geautomatiseerde aansturing

Wanneer de organisatie naast een workflowsysteem ook grote organisatorische veranderingen wil invoeren, is het mogelijk dat het WFMS al beschikbaar is voordat de organisatie daar aan toe is. Grote organisatorische veranderingen vergen immers veel tijd voordat ze helemaal zijn ingeburgerd. Mocht deze situatie zich voordoen dan kan een organisatie daar op verschillende manieren mee omgaan.

Als eerste kan men ervoor kiezen het WFMS direct in te zetten zodra het beschikbaar is. Deze optie laat zich goed omschrijven als het 'op-hoop-van-zegen-scenario'. Als de organisatie nog druk bezig is met een grote (cultuur)verandering, kan het inzetten van een nieuw systeem extra weerstand oproepen. Uiteindelijk kan dit zelfs leiden tot het falen van het hele project. In een dergelijke situatie grijpt men vaak terug naar het oude systeem, dat dan nog enkele jaren langer mee zal moeten gaan. Eventuele vervolprojecten zullen door dit falen nog meer weerstand van de mede-

werkers ondervinden. Het kan echter ook gebeuren dat de inzet van het nieuwe systeem precies op het goede moment komt. Dan versnelt het de organisatorische veranderingen en bereikt men veel sneller het gewenste resultaat. Bepalen wat het goede moment is, is zeer moeilijk. Doordat iedere organisatie anders is, zijn er geen richtlijnen op te stellen hoe men het juiste moment kan bepalen. Vaak zal het neerkomen op een gevoelsbepaling van directie en projectleiding, waardoor dit scenario een redelijk hoog risicogehalte heeft.

Een tweede oplossing is dat men wacht met de inzet van het nieuwe systeem totdat de organisatie klaar is met de veranderingen. Dit scenario is goed toe te passen als de organisatie enkele grote veranderingen moet ondergaan. Als het nieuwe systeem gereed is, terwijl nog een belangrijk aspect van de organisatie veranderd moet worden, kan het geen kwaad om te wachten met de invoering van het systeem. Het direct invoeren van het nieuwe systeem kan leiden tot extra weerstand van de medewerkers omdat ze het gevoel krijgen dat er te veel van ze verwacht wordt. Zeker als het nieuwe systeem compleet anders is qua werkwijze zal de organisatie grondig voorbereid moeten zijn op het nieuwe systeem. Het organisatorische veranderproces kan dan maar beter voor een groot deel zijn afgerond voordat men begint met de uitrol van het nieuwe systeem. Het risico van deze aanpak is echter wel dat een organisatie de invoering blijft uitstellen, omdat er weerstand blijft bestaan bij de medewerkers. Dit kan er zelfs toe leiden dat men er helemaal niet meer aan toekomt om het nieuwe systeem in te voeren en uiteindelijk besluit om verder te gaan met het oude systeem.

Een laatste optie is het WFMS aan te passen voor (tijdelijk) gebruik zonder

workflowmanagement. De applicatie kan dus ook zonder toepassing van workflowmanagement worden gebruikt; alle functies waaruit de applicatie is opgebouwd zijn door middel van een menustructuur te benaderen. De gebruikers kunnen op deze manier wennen aan de nieuwe applicatie (die ten opzichte van de oude applicatie een volledig afwijkende gebruikersinterface heeft). Door vervolgens stukje voor stukje (delen van) de workflowmanagementfunctionaliteit aan te zetten kunnen de gebruikers wennen aan de nieuwe manier van werken. Het nadeel van deze manier van invoeren zijn de additionele ontwikkelkosten. Bovendien kan in een organisatie waar

communiceren. De inzet van een nieuw systeem brengt ook altijd nieuwe functies met zich mee, zoals het beheren van de processen. De teamleider is een kandidaat voor het vervullen van deze functie.

Noodzaak tot procesbeheer

De invoering van een workflowsysteem heeft tot gevolg dat een organisatie haar processen moet gaan beheren. De processen vormen de basis voor een goede werking van het WFMS en zullen daardoor continu beoordeeld moeten worden op juistheid, actualiteit en effectiviteit. Het aanstellen van proceseigenaren is een goede manier om ervoor te zorgen dat er één aanspreek-



Mogelijkheden voor de inzet van een workflowmanagementsysteem.

veel weerstand heerst tegen de veranderingen het idee ontstaan dat het nieuwe systeem ook prima kan werken zonder workflowmanagement. Dit heeft in de praktijk situaties opgeleverd waar een systeem wel gebouwd is met workflowmanagement, maar deze functionaliteit niet wordt gebruikt.

Automatische werkverdeling en voortgangsbewaking

Door de inzet van een workflowsysteem is het mogelijk dat het aantal teamleiders moet worden verminderd. Het WFMS neemt immers een deel van de taken van een teamleider over. Dit aspect moet een organisatie zo vroeg mogelijk onderkennen, zodat men later in het project niet voor verrassingen komt te staan. Teamleiders spelen een belangrijke rol in de organisatie en zullen dit ook na de invoering van een WFMS blijven doen. Het is dan ook belangrijk om aandacht aan de positie van de teamleiders te besteden en open en eerlijk met ze te

punt is voor een proces. Deze proceseigenaar is verantwoordelijk voor de correcte uitvoering van een proces, maar ook voor de correctheid van het proces zelf. Aangezien de proceseigenaar een directe verantwoording heeft voor het proces moet deze rol direct bij de start van het project worden belegd. Indien dit niet, of pas later gebeurt, is er een grote kans dat het proces niet voldoet aan de eisen en wensen van de organisatie. Dat dit zal leiden tot acceptatieproblemen spreekt voor zich.

Scheiding van verandering en automatisering

Om zowel het automatiseren als het veranderen goed te laten verlopen moeten verschillende mensen zich met deze aspecten bezighouden. Automatiseerders die goede verandermanagers zijn en vice versa bestaan waarschijnlijk wel maar zijn dun gezaaid. Bovendien nemen beide taken veel tijd in beslag waardoor het combineren ervan nauwelijks haalbaar lijkt.

Veel beter is het om voor het veranderen en automatiseren verschillende projecten in te richten of op zijn minst verschillende teams binnen het project. Beide teams werken niet volstrekt los van elkaar. Allereerst zijn ze in de tijd gezien afhankelijk van elkaar. Bovendien zullen de automatiseerders de veranderingen die worden veroorzaakt door het nieuwe systeem aan de verandermanagers kunnen laten zien. Ten slotte is het ook van belang dat beide projecten of teams elkaar op de hoogte houden van eventuele veranderingen in het project. Een verandering in scope of op te leveren functionaliteit van een systeem kan invloed hebben op de veranderingen die men moet doorvoeren. Andersom kan een wijziging binnen het verandertraject gevolgen hebben voor de manier waarop bepaalde functionaliteit in een nieuw systeem moet worden geïmplementeerd.

Zoals bij iedere verandering zijn er ook bij workflowprojecten kansen en bedreigingen. Het is belangrijk om deze duidelijk te communiceren naar alle betrokkenen, van directie tot aan de medewerkers. Goede voorbeelden van communicatie zijn het versturen van een nieuwsbrief of het opzetten van een intranet. De belangrijkste communicatie vindt echter vaak plaats door de medewerkers zelf. Het levert zeer goede resultaten op (en heeft een snelle acceptatie tot gevolg) als medewerkers direct betrokken worden bij het gehele project. Door de mensen bij het project te betrekken kunnen ze invloed uitoefenen op het verloop van het proces en vervolgens als mond-tot-mond reclamemakers dienen. Enthousiasme bij de projectmedewerkers zal zo een direct gevolg hebben op de snelheid van de organisatorische veranderingen van de organisatie.

Beter projectresultaat

In dit artikel zijn enkele belangrijke organisatorische aspecten van de invoering van een workflowmanagementsysteem aan de orde gekomen. Tevens is voor ieder aspect een praktijkvoorbeeld beschreven. Hoe de genoemde aspecten in een project uiteindelijk moeten worden aangepakt is afhankelijk van de organisatie waarin het project wordt uitgevoerd. Als een organisatie al procesmatig werkt zal het een minder groot veranderingstraject moeten doorlopen dan wanneer een organisatie volledig functioneel is ingericht. Goede communicatie en tijdig beginnen met het voorbereiden van de organisatie op de veranderingen zal altijd helpen een beter projectresultaat te bereiken.

Owen Tap

Owen Tap is adviseur bij Consilience. E-mail: otap@consilience.nl.

Vervolg van pagina 11

gelijk gebruik gemaakt van de eigen medewerkers, bijvoorbeeld in de rol van 'champions', medewerkers die gespecialiseerd zijn in één van de verbeterpunten. Verspreid in de organisatie beschikken zij over voldoende materiaal om, mits consistent toegepast, het CMM-niveau met bestaande werkwijzen te halen. Er hoeft niets opnieuw te worden uitgevonden en de competenties zijn al aanwezig. Hierdoor stimuleren zij kennisdeling en wordt een stap gezet naar een cultuur van een 'lerende organisatie'. Het is altijd goedkoper om eigen, bestaand en beproefd materiaal toe te passen. Op de werkvloer is veel behoefte aan standaardisatie. Echter, dit past niet binnen het werkveld van CMM-niveau 2 en wordt daarom alleen meegenomen als dat versnelling en kostenbesparing oplevert.

Tijd maken

Tijd om processen te verbeteren is er niet, die maak je, omdat je in deze

markt wel móet. Daarbij moeten organisaties nadrukkelijke keuzes maken over tijdsbesteding, het beschikbare budget en de verwachte kwaliteit van de gerealiseerde procesverbeteringen. Van change-agents in een organisatie, of een ingehuurd verandermanager, mag worden verwacht dat zij creatieve en gedurfde oplossingen vinden voor de oncomfortabele spagaat van veel verbeterwerk en weinig verbeterijd. Op basis van oude en modernere methoden is in dit artikel een aantal ideeën aangedragen, maar we staan pas aan het begin van onze zoektocht in de nieuwe dynamiek van de veranderde markt. Een nieuwe uitdaging in het changemanagementvak.

Noten

1. Dynamic Systems Development Methodology, een methodologie voor systeemontwikkelingsprojecten.
2. Projects in Controlled Environments, een projectmanagementmethode.

3. Capability Maturity Model (Integrated), een referentiemodel voor het bepalen van organisatievolwassenheid.
4. IT Infrastructure Library, een verzameling best practices voor beheerprocessen.
5. Bepalen van prioriteiten door alle eisen en wensen een status te geven: Must have, Should have, Could have, Won't have.
6. Een timebox bestaat gemiddeld uit zes weken. Deze timebox bepaalt wanneer de verbeterstappen opgeleverd gaan worden. Alleen die zaken die binnen die tijd zijn op te leveren, met de hoogste prioriteit, worden binnen die timebox opgepakt.
7. Microsoft Operations Framework, inrichting van operationele beheeromgeving. Dit framework bouwt door op de ITIL-principes.

Ben Flokstra en Petra Hendriksen

Ben Flokstra is managing consultant bij Cap Gemini Ernst & Young, Technology Advisory Services en is processpecialist (CMM, CMM-I en ITIL) en -coach in verbeteringstrajecten. Petra Hendriksen is managing consultant bij hetzelfde bedrijf en is verandermanager voor organisatie -en procesverbeteringstrajecten.