

Hans de Bruijn voorstander van procesmanagement in veranderingsprojecten

“Elk veranderingstraject is gebaat bij een zeker opportunisme”

Nog steeds mislukken veel veranderingsprojecten. Zeker wanneer die veranderingen worden veroorzaakt door de implementatie van nieuwe informatiesystemen. Mensen voelen zich bedreigd en zetten de hakken in het zand. “Probeer eens wat meer in processen te denken in plaats van in projecten. Veranderen is een kwestie van geven en nemen”, aldus prof. mr. dr. Hans de Bruijn.

De Bruijn is sinds 1999 hoogleraar Organisatie & Management aan de Faculteit Techniek, Bestuur en Management aan de TU Delft. Uit dien hoofde houdt hij zich in zijn onderzoek, onderwijs en advisering bezig met vraagstukken rond procesmanage-

ment. Daarbij richt hij zich vooral op managementprocessen in netwerken. “Een netwerk impliceert dat er geen centrale autoriteit is die door ‘command & control’ kan sturen. Organisaties hebben veelal een netwerkstructuur, terwijl ook steeds meer

vraagstukken in interorganisatorische netwerken tot oplossing moeten worden gebracht”, aldus De Bruijn, wiens ideeën echter ook heel goed in ‘gewone’ veranderingstrajecten kunnen worden toegepast.

Projectmanagement

Neem nu verandertrajecten die moeten worden ingezet als gevolg van het gebruik van nieuwe informatiesystemen. Mensen verzetten zich dikwijls tegen veranderingen in hun werk. Vooral als het routinematige handelingen betreft. Vaak zien zij de komst van zo’n nieuw informatiesysteem als een regelrechte bedreiging van hun eigen werkzaamheden. Elk probleem of elke fout die zij dan in het systeem zien, wordt onmiddellijk buitenproportioneel uitvergroot. Met als doel het veranderingstraject te laten mislukken, of op zijn minst te saboteren. “Je ziet veel veranderingstrajecten mislukken omdat men zo’n traject aanpakt als een project. En in het algemeen kun je zeggen dat projecten slagen wanneer aan drie belangrijke eisen wordt voldaan: een verandering kan van bovenaf worden opgelegd zonder dat er gemor ontstaat, het management weet iedereen gemakkelijk inhoudelijk van het goede van de verandering te overtuigen en de omgeving is vrij statisch zodat de voorgenomen veranderingen enige tijd van leven hebben. Wanneer aan deze drie aannames wordt voldaan, dan kun je een veranderingstraject



Foto's: Fotobureau Thuring

“Het managen van projecten is lekker makkelijk en beheersbaar, terwijl het managen van processen een beroep doet op persoonlijke vaardigheden zoals onderhandelen en inzicht hebben in de menselijke geest.”



Procesmanagement kan ervoor zorgen dat je veel tijd met onderhandelingen kwijt bent. Met als resultaat grauwe compromissen of helemaal geen besluiten. Procesmatig werken is dan uitsluitend in het belang van degenen die de zaak willen blokkeren."

op projectmatige wijze aansturen met een gereede kans op succes. Wanneer één of meer van die aannames afwezig zijn, zul je op een andere manier te werk moeten gaan. Dan zul je de zaak procesmatig moeten aansturen," aldus De Bruijn.

Sturen op het proces

De idee achter procesmanagement is dat een goed verlopen proces bijdraagt aan de kwaliteit van het inhoudelijke resultaat. In die zin stuurt een procesmanager op de kwaliteit van het proces en niet zozeer op de output van het proces. "Eigenlijk bestaat er geen 'Handboek Procesmanagement'. Je kunt bepaalde vaardigheden ontwikkelen die je vervolgens kunt gebruiken om een spel te spelen. Maar het is wel een heel serieus spel. Stel dat je werkprocessen met behulp van workflow gaat automatiseren, dan is het technisch niet zo lastig om dat te bereiken. Maar de vraag of de beoogde efficiency en productiviteitsverhoging worden gerealiseerd, is sterk afhankelijk van de acceptatie van het systeem door de medewerkers. En dus zul je de implementatie en de wijzigingen proces-

matig moeten sturen. Dat wil zeggen: kijken welke groepen in de organisatie weerstand bieden, welke medewerkers je nodig hebt om de imple-

mentatie te laten slagen, antwoord zoeken op de vraag waarom er verzet kan rijzen en wie je in kunt zetten om die tegenstand te verminderen. Vervolgens zul je dus moeten gaan praten en onderhandelen. Een kwestie van geven en nemen. Het is dus geen manipulatie. Met manipuleren alleen kom je er niet," zegt De Bruijn, die hieraan toevoegt dat veel managers weinig 'feeling' hebben voor procesmanagement. Zijn stelling luidt: 'Hoe hoger iemand in de top zit, hoe groter zijn liefde voor projectmanagement.' Het managen van projecten is lekker makkelijk en beheersbaar, terwijl het managen van processen een beroep doet op persoonlijke vaardigheden zoals onderhandelen en inzicht hebben in de menselijke geest.

Nadelen procesmanagement

Over 'procesmanagement' wordt volgens De Bruijn redelijk consistent gedacht. In de loop der jaren zijn er geen



De Bruijn geeft onderwijs aan toekomstige ingenieurs. "Ik probeer ze te leren een beetje 'talig' te zijn. Dat wil zeggen: ik probeer ze duidelijk te maken dat het nuttig en zinvol is om goed te kunnen communiceren. Dat heb je toch nodig wil je processen kunnen managen."

grote en revolutionaire, nieuwe theorieën ontstaan. Wel constateert hij een golfbeweging in de maatschappelijke acceptatie van het fenomeen. "Het afgelopen decennium zie je dat het onderwerp een enorme vlucht heeft genomen. Iedereen ging er mee aan de haal. Nederland heeft er zelfs wereldfaam mee verworven door zich voor te staan op het poldermodel. Maar tegenwoordig is het poldermodel weer uit en is er een maatschappelijke weerstand ontstaan tegen het procesdenken. Dan zien de mensen de nadelen sterker dan de voordelen. En natuurlijk, nadelen zijn er ook. Procesmanagement kan impliceren dat je heel veel tijd met onderhandelingen kwijt bent. Met als resultaat dat je uiteindelijk grauwe compromissen sluit. Of dat er helemaal geen besluiten worden genomen. Zodat je kunt stellen dat procesmatig werken uitsluitend in het belang is van degenen die de zaak willen blokkeren." Je ziet dat vooral in bestuurlijke processen die steeds complexer worden. Of het nu gaat om besluitvorming over complexe infrastructures, fusieprocessen, omgang met risico's, reorganisaties, stelselveranderingen. Steeds weer duiken dezelfde problemen op in de besluitvorming: veel partijen vinden de uitkomst onacceptabel, de besluitvorming verloopt stroperig, of de legitimiteit van de besluitvorming staat ter discussie. Dan wordt procesmanagement optima forma vereist, terwijl menigeen eigenlijk het liefst stalinistische decreten zou willen uitvoeren. Vooral degenen die liever in projecten dan in processen denken.

Wetenschap

Als wetenschapper houdt Hans de Bruijn zich bezig met het analyseren van veranderingsprocessen. Daarin probeert hij dan algemene (spel)patronen en strategieën te onderkennen die wellicht algemeen toepasbaar zijn. Bovendien probeert hij ook manage-

Prestatiecontract als proces managen

Een onderwerp waarmee professor Hans de Bruijn van de TU Delft zich de laatste tijd bezighoudt, is prestatie meting. Het is een zeer 'hot item' nu de overheid prestatiecontracten met verschillende diensten wil afsluiten om zo veranderingstrajecten in te zetten. Denk maar aan het prestatiecontract dat de regering met de politie heeft afgesloten. Ook in de gezondheidszorg vindt het idee van prestatiecontracten steeds meer ingang, net als op universiteiten, de rechtspraak en de reclassering. De Bruijn: "Een prestatiecontract legt de output vast. Mensen worden afgerekend op het leveren van een prestatie. Dat is hun output. Zij zullen dus proberen om die output te realiseren. Daarnaast leidt prestatie meting tot transparantie: je kunt controleren of iemand zijn output haalt."

Maar het meten van prestaties is ook schadelijk. Bijvoorbeeld voor innovatie. Men heeft de natuurlijke neiging om risicovol gedrag te vermijden en op 'safe' te spelen bij

het behalen van zijn output. Bovendien verdriift prestatie meting ambities. Waarom meer doen dan in het contract is overeengekomen? Wanneer een prestatiecontract wordt behandeld en gemanaged als een project, dan is de kans groot dat een dergelijk contract zijn doel mist. De Bruijn pleit er dan ook voor om dergelijke contracten vanuit de optiek van het procesmanagement te benaderen. "Je zult dus afspraken moeten maken over de wijze waarop de output wordt gerealiseerd. Daarvoor moet je spelregels afspreken. Maar er mag nooit een direct verband worden gelegd tussen het wel of niet behalen van de output en een beloning of straf. Wordt de positie van iemand of het budget van een afdeling afhankelijk gemaakt van de prestatie meting, dan moet je niet vreemd opkijken wanneer mensen vervolgens alles in het werk gaan stellen om de gekwantificeerde prestatie te halen. Desnoods ten koste van innovatie, ambities en professionaliteit. En dan kan het middel wel eens erger zijn dan de kwaal."

mentstrategieën te ontwerpen die goed met het gedrag van de verschillende actoren in bepaalde processen kunnen omgaan. De derde component van zijn wetenschappelijk werk bestaat uit het testen en toetsen van de analyses en ontwerpen. "Dat is typisch iets wat je 'de Delftse school' zou kunnen noemen. De Delftse universiteit heeft een traditie van meten en ontwerpen", aldus De Bruijn, die ook associé is van Berenschot Procesmanagement en zo de theorie voortdurend aan de praktijk weet te toetsen. De Bruijn geeft ook onderwijs aan toekomstige ingenieurs die dikwijls goed projectmatig en analytisch kunnen denken, maar nauwelijks in pro-

cessen en partijen kunnen denken. "Ik probeer ze te leren een beetje 'talig' te zijn. Dat wil zeggen: ik probeer ze duidelijk te maken dat het nuttig en zinvol is om goed te kunnen communiceren. Dat heb je toch nodig wil je processen kunnen managen. Ook probeer ik ze duidelijk te maken dat 'heilzaam opportunisme' helemaal niet verkeerd is. De meesten die een exacte studie doen, zijn nogal 'recht in de leer' en weinig plooibaar. Wanneer je dergelijke mensen onge-traind complexe verandertrajecten laat leiden, dan mislukken ze!"

Cok de Zwart

Cok de Zwart is freelance journalist.