

Implementeren van processen en procesgericht werken

DE WORK- BREAKDOWN- METHODE

De transitie naar een procesgerichte organiseervorm heeft een grote impact op de gehele organisatie. Dus het belang van een zorgvuldige en verantwoorde implementatie van nieuwe processen en procesgericht werken is groot. Bij deze implementatie is beïnvloeding van de besluitvorming vanuit de praktijk wenselijk, wordt de voortgang tijdens het traject gegarandeerd en is de ambiguïteit in de organisatie een vanzelfsprekendheid.

Door Elske Heeren en Michel Versteeg

Hoe goed werkprocessen ook ontworpen zijn, het gaat om de uitvoering ervan op de werkvloer. Daar worden ze in resultaat omgezet. Ondanks deze open deur wordt nog veel te weinig aandacht besteed aan een zorgvuldige implementatie, waardoor het gewenste resultaat niet tot stand komt. Er is meer dan één organisatie die nieuwe processen via het intranet verspreid, waarna medewerkers worden geacht op de beschreven manier te gaan werken. Managers zorgen soms voor bespreking van de wijzigingen in een werkoverleg. Het 'waarom' en het 'hoe' worden in deze bespreking niet toegelicht en medewerkers gaan vervolgens weer over tot de orde van de dag. Het is geen wonder dat de verspreiding dan vaker níet dan wél leidt

tot een blijvende verandering in de werkwijze en de samenwerking.

Zo werd bij een grootschalige heroriëntatie in de bediening van private klanten bij een bankorganisatie geen aandacht besteed aan de implementatie van de werkprocessen waarin de wijzigingen concreet werden beschreven. Voor de medewerkers werd niet helder hoe zij, als team, geacht werden de nieuwe werkwijze in praktijk te brengen. Daardoor werden de doelen van het programma moeizaam en vaak maar ten dele gerealiseerd. In een vergelijkbaar programma voor het corporate klantsegment enkele jaren later werd de implementatie van werkprocessen wél een onderwerp van aandacht, waarmee organisatiebreed en concreet 'handen en voeten' gegeven werd aan de nieuwe werkwijze. De nieuwe processen gingen leven voor de

medewerkers en de doelen werden veel gericht en sneller gerealiseerd. Een juiste balans tussen inhoud en veranderproces in de eerste fase van implementatie van nieuwe processen en procesgericht werken is essentieel voor het succes van de implementatie.

De Work-breakdownmethode is een doelgerichte aanpak om enerzijds inhoudelijk de impact te bepalen van de nieuwe werkprocessen ten opzichte van de oude situatie en anderzijds concrete betekenis te geven aan procesgericht werken bij direct en indirect betrokkenen in de organisatie. Deze aanpak langs twee sporen stelt de organisatie in staat de regie te voeren over de implementatie van processen en procesgericht werken met nadruk op inhoud, zelfwerkzaamheid en authenticiteit.

Fundament van de Work-breakdownmethode

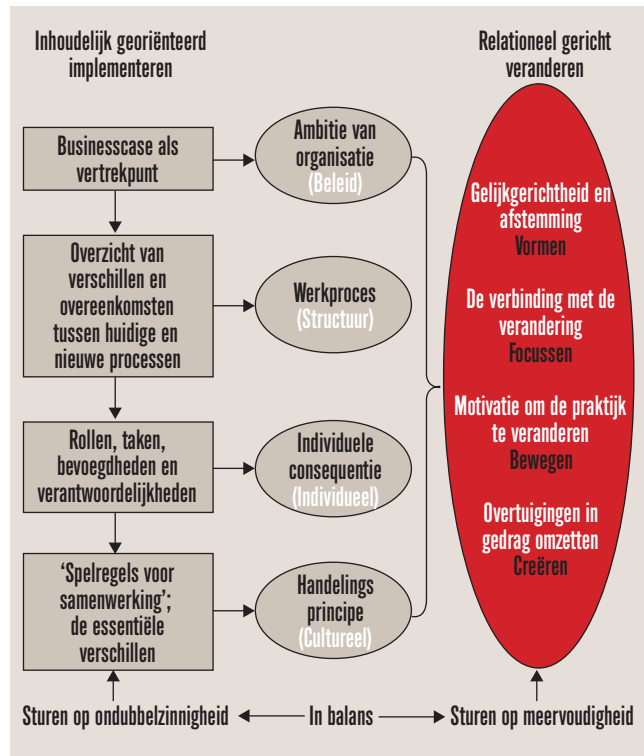
Een analyse volgens de Work-breakdownmethode gaat uit van vier aannames, die terug te leiden zijn naar de beleidskeuze om andere processen en een andere procesmatige manier van werken in te voeren:

- Er is een ambitie die op enigerlei wijze binnen de organisatie is geformuleerd. Die ambitie raakt het doel van implementatie van processen en procesgericht werken;
- De structuur van de nieuwe werkprocessen, zoals volgorde van stappen en rollen, zal in meer of mindere mate verschillend zijn ten opzichte van de huidige situatie;
- De uitvoering van de nieuwe werkprocessen heeft individuele consequenties. Het raakt de medewerker inhoudelijk in de sfeer van verantwoordelijkheden of in de samenwerking of een combinatie daarvan;
- Het nieuwe werken wordt bestendigd door procedurele, onderlinge afspraken die zich laten vertalen naar nieuwe handelingsprincipes in de organisatie. Deze zijn van culturele aard: "zo doen wij dat".

Het meenemen van deze aannames tijdens de Work-breakdown resulteert in twee parallelle sporen via welke de groep toewerkt naar de vernieuwde praktijk:

1. Het nieuwe procesgerichte werken wordt zowel op globaal als op detailniveau inhoudelijk geanalyseerd, zodat een realistische en ondubbelzinnige impactbepaling tot stand komt;
2. Door de meervoudigheid (denk aan individuele visie, mening, belang, beleving, redenatie) in de multidisciplinaire groep zichtbaar te maken, herkent en erkent men elkaars blik op procesgericht werken en denken en zet de groep een effectieve implementatie in werking.

Deze twee sporen vormen het fundament voor de Work-breakdown. Wie de inhoud goed weet te raken én een proces van samen leren en creëren weet te ontwikkelen, kan de regie voeren over de implementatie van nieuwe processen en over het daarmee gepaard gaande procesgericht werken. De toepassing van de Work-breakdownmethode vindt plaats



Afbeelding 1: De dimensies van de Work-breakdown in beeld.

in een multidisciplinair team dat op een systematische wijze één of meer werkprocessen gaat analyseren met als primair doel de impact die de implementatie op de werkvloer heeft te bepalen. De groep die de analyse uitvoert, bestaat uit circa tien mensen van de eigen organisatie. Ieder van hen vervult één rol.

De *proceseigenaar* is de manager of directeur die eindverantwoordelijk is voor het werkproces. Hij beslist over de inrichting van het werkproces (en eventuele lokale afwijkingen) en geeft opdracht voor uitvoering van de Work-breakdown. De *procesinrichter* is degene die de analyse voorbereidt, leidt en de vervolgacties coördineert. De *procescontroller* waakt over de risicobeheersing, of in meer algemene zin over de juiste balans tussen commercie/effectiviteit, efficiency en risicobeheersing. De *inhoudskundigen* zijn de mensen van de werkvloer, die vanuit eerste hand de impact van het nieuwe werkproces op de praktijk kunnen beoordelen. Bij fusie of locaties met grote afwijkingen onderling moet iedere locatie vertegenwoordigd zijn.

De samenwerking van deze betrokkenen in hun rol en vanuit hun praktijkkennis is cruciaal voor de kwaliteit van de analyse. De Work-breakdownmethode nodigt uit tot deze samenwerking.

Analyse in twee stappen

Allereerst bespreekt de groep onder leiding van de procesinrichter het doel van het nieuwe werkproces: de verandering daarvan ten opzichte van het huidige proces, de essentiële

elementen erin en de gewenste resultaten. Indien aanwezig, gebeurt dit aan de hand van een (globale) business case. Dit is stap 1 van de Work-breakdown: de *globale analyse*. Aan de hand van een processchema, op grootformaat afgedrukt en aan de muur gehangen, vindt een verkenning plaats van de impact. Het gaat om het detecteren van overeenkomsten en verschillen met de huidige praktijk en van risico's, maar nog niet in detail. Hierbij worden de verschillende standpunten en percepties van de deelnemers benut om tot een kwalitatief goed resultaat te komen.

Het processchema maakt dat de groep zich richt op de volgorde van processtappen

Het processchema maakt dat de groep zich richt op de volgorde van processtappen, op de verschillende rollen die ze uitvoert en op overdrachtsmomenten. Dit levert een eerste,

gezaamenlijk gevoel op voor de impact van het nieuwe werkproces in termen van nieuwe processtappen of een andere volgorde van processtappen, onderlinge rolverdeling en overdracht en mogelijke knelpunten voor de implementatie. De groep heeft uiteindelijk de essentiële verschillen tussen de huidige en de gewenste praktijk in beeld. Stap 2 is de *detailanalyse*. Tijdens deze stap analyseert de groep de procesbeschrijving in detail, processtap voor processtap. Hiervoor worden werkinstructies, documenten en andere hulpmiddelen bekeken. De groepsleden beoordelen samen bij iedere processtap de impact van de nieuwe organiseervorm en prioriteren deze impact door de mate van verandering te benoemen en de hoogte van risico's aan te geven. Per wijziging benoemen ze een actie met daaraan gekoppeld een eigenaar. Hiermee worden de persoonlijke verantwoordelijkheden direct belegd.

Na deze detaillering neemt de procesinrichter met de groep even afstand door een analyse ván de analyse te maken. Hierdoor stelt men zich in staat te reflecteren op de essentiële verschillen. Aan de hand daarvan kunnen algemenere werkafspraken gemaakt of herbevestigd worden over zaken als taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van bepaalde rollen, die voorkomen in het werkproces, samen-

ASL-BiSL 4^{de} JAARCONGRES

7 DECEMBER 2006, SPANT BUSSUM

HET CONGRES VOOR APPLICATION (SERVICE) MANAGEMENT EN INFORMATIE MANAGERS

- ▶ Compliance en BiSL, ASL en ITIL
- ▶ Integrated Information Management
- ▶ Business Process Oriented Architecture
- ▶ (Out)sourcing
- ▶ Best Practices ASL/BiSL
- ▶ Benchmarking/Metrics

Met o.a. Jan Baan (Cordys)

GEEF U OOK OP VOOR:



▶ Meer informatie en inschrijven op <http://www.asl-bisl.org>

HOOFDSPONSORS



SPONSORS



MEDIASPONSORS



werking tussen verschillende rollen, klantbenadering of eenheid in gebruik van hulpmiddelen.

Tijdens dit eerste spoor van de Work-breakdown is de inhoudelijke impactbepaling van de implementatie van nieuwe werkprocessen vanuit diverse gezichtspunten benaderd en geanalyseerd. De volgorde en invulling van stappen in de analyse – van algemeen naar detail en met reflectiemomenten – geeft overzicht, diepgang en betekenis aan de analyse.

Het team van mensen uit de eigen organisatie acteert vanuit individuele referentiekaders, die het ambitieniveau van de organisatie raken, wat resulteert in een ondubbelzinnig inzicht in de verschillen tussen de oude en de gewenste werksituatie. Vervolgens zijn gezamenlijk de consequenties bepaald op rol- en taakniveau. Men is zich op dat moment bewust van het nut en de noodzaak spelregels te formuleren voor een nieuwe samenwerking bij procesgericht werken in de organisatie. Immers, een andere manier van werken en denken rechtvaardigt een heroriëntatie op procedurele afspraken voor de onderlinge samenwerking.

Samen leren

Naast de inhoudelijke verschillen tussen de oude en de nieuwe werksituatie die door de analyse zichtbaar zijn geworden, maakt de Work-breakdownmethode ook het groepsproces transparant. Hier is het tweede spoor van de Work-breakdownmethode aan de orde: die van het veranderproces dat de groep opstart vanuit de diversiteit die in de samenstelling van de groep besloten ligt.

Dit proces vereist een goede sturing door de procesinrichter. Deze procesinrichter dient de verschillende visies, meningen, belangen, belevingen en redenties op te merken en te sturen. Belangrijk hierbij is dat de bestaande diversiteit in een groep serieus wordt genomen, waardoor de basis wordt gelegd voor het samen leren en creëren en daarmee voor de gewenste betrokkenheid en het benodigde draagvlak bij direct en indirect betrokkenen.

Het juist benutten van de diversiteit in de groep zorgt voor gelijkgerichtheid en onderlinge afstemming. Al analyserende, verbindt men zich met de verandering. Er ontstaat dan een motivatie om de praktijk te veranderen en omdat men zich als een onderdeel ziet van die verandering worden overtuigingen in gedrag omgezet. Dit tweede spoor van de Work-breakdownmethode wordt nader belicht. De aandacht voor vorming van de groep is aan het begin van de analyse het grootst. Op dat moment wordt de basis gelegd voor een 'goede groep', maar ook later zal de groep zichzelf aanscherpen. Het omgaan met verschillen in een groep staat centraal bij het vormen van een effectieve groep. De kracht ligt in de verschillen tussen de deelnemers en niet in het op voorhand elimineren daarvan. Drie aspecten dragen bij aan de noodzakelijke gelijkgerichtheid en afstemming: de ambitie van de

organisatie, de groepssamenstelling en het managen van impliciete verwachtingen.

De ambitie van de organisatie is voor de groep het kader. Het management heeft in een besluitvormingstraject een afweging gemaakt en is tot een keuze gekomen over een nieuwe richting voor de organisatie. Deze wordt veelal expliciet gemaakt in een business case. Verder zijn verschillen vanuit de groepssamenstelling van belang. Zoals eerder toegelicht, worden vier rollen ingevuld bij de analyse. Afhankelijk van hun rol en historie, koppelen de deelnemers betekenis en belang aan de participatie in een groep. De kracht van de verschillen in een groep wordt aangewend wanneer de procesinrichter nadrukkelijk aandacht besteedt aan het managen van de (impliciete) verwachtingen van de deelnemers. Dit managen heeft als effect dat er een gedeeld inzicht ontstaat over de verschillen binnen een groep. Het doel is om acceptatie van die onderlinge verschillen te bewerkstelligen. Eigen vooronderstellingen zullen worden losgelaten, waardoor er een soort handelingsruimte ontstaat waarin men dichter bij elkaar kan komen.

Focussen

Durven zoeken naar evenwicht tussen het veranderproces en de inhoud is een onmisbare eigenschap bij procesimplementatie. Nu komt voor de groep dus ook de inhoud om de hoek kijken, waarbij het gaat om inzicht in de werking van de nieuwe processen. Terwijl de groep zich hierop gaat richten, verbindt zij zich met de verandering. Dit focussen vindt plaats door: visualisatie, leren over problemen en oplossingen en de participatieve verschillen.

Het juist benutten van de diversiteit in de groep zorgt voor gelijkgerichtheid en onderlinge afstemming

In de analyse werkt de groep met een processchema op grootformaat. Deze visualisatie en het feit dat men erbij moet gaan staan geeft ineens focus. De discussie staat in het teken van het op dat moment te analyseren proces. De deelnemers dompelen zich onder in een kort, cyclisch en intens leerproces. Ze krijgen meer inzicht in de implicaties van de nieuwe processen. Het gaat er niet om of iets of goed of fout is, maar om in het hier en nu opvattingen met elkaar te delen, er samen op te reflecteren en samen (implementatie)problemen, prioriteiten hierin en oplossingsrichtingen te definiëren. Hierdoor ontstaan openingen voor het implementatietraject.

In de groep die de Work-breakdown uitvoert, zijn bewust inhoudsdeskundigen betrokken met verschillende rollen in

het werkproces in de praktijk. Deze mensen hebben verschillende percepties over de uitvoering en effectiviteit van het werkproces en de implementatie. Door deze verschillen participatief te laten zijn tijdens het traject, worden de direct betrokkenen een gewichtig onderdeel van de implementatie. Zodra de discussie de grens van het proces overschrijdt, is de procedurele afspraak dat die discussie wordt 'geparkeerd' voor een later moment. Hierdoor blijft er in het groepsproces betrokkenheid en voortgang.

Bewegen

Een groep van mensen die elkaars verschillende belangen en perspectieven waardeert en begrijpt en die vervolgens focust op de problemen en oplossingsrichtingen van het te implementeren werkproces, heeft het niet meer over 'weerstand' maar gaat bewegen om resultaat te bereiken. Een combinatie van intrinsieke motivatie, inhoudelijke onzekerheid en sturen op gevolgen, versterkt dit.

De procesinrichter past spelregels toe op de Work-breakdown-methode: dat wat de deelnemers zeggen, komt vanuit hun eigen referentie en opvatting. Daarmee wordt een beroep gedaan op hun 'zijn' in de organisatie. De groei van de intrinsieke motivatie bij direct én indirect betrokkenen start hier. De diversiteit van de deelnemers zorgt ervoor dat eenieder vanuit een eigen gezichtspunt naar de nieuwe situatie kijkt. Dit kan slechts omdat er nog veel onduidelijk is, er is nog veel onzekerheid. Dat laat onverlet dat deze inhoudelijke onzekerheid juist de drang oproept om met het proces aan de slag te gaan, met als effect een reductie van die onzekerheid. De groep koestert de inhoud van de verandering en behandelt de problemen in een onderlinge discussie. Hierdoor ontstaat een scherper beeld van de situatie. Door de problemen op deze wijze 'groter te maken', komen probleemstellingen en oplossingsrichtingen in een ander daglicht te staan. Door hun rol in de analyse en de discussie worden de deelnemers zelf een onderdeel van de problemen én oplossingen. Ze formuleren de gewenste gevolgen en nemen hun rol in het realiseren ervan. Mensen ervaren de persoonlijke consequentie en verzorgen zelf hun beweging. Hierdoor blijft voortgang in het veranderproces gewaarborgd.

Overtuiging in gedrag omzetten

Het gezamenlijk optrekken tijdens een Work-breakdown en de daaropvolgende implementatie zorgt voor een andere manier van denken en werken bij betrokkenen. De culturele thema's die ten grondslag liggen aan het nieuwe werkproces, de waardering van procesgericht werken en het samenspel tussen de deelnemers spelen hierbij een rol. Hoewel het nieuwe werkproces culturele veranderingen beoogt (zoals 'vraaggestuurd werken'), zal dit niet alleen worden besproken onder de noemer 'essentiële verschillen', maar ook steeds meer beleefd worden in de groep. In de redenering achter het nieuwe werkproces ligt de grondslag

voor deze nieuwe waarden. Een belangrijk ontwerpcriterium van een implementatietraject is de invoering van dergelijke gewenste *cultuurthema's* onder de noemer: 'walk the talk'. De proceseigenaar heeft hierin een voorbeeldrol. De samenwerking tussen mensen met verschillende rollen op de werkvloer wordt tijdens de Work-breakdown ontleed, zowel globaal als in detail. De deelnemers hebben het nut en de uitvoering van deze samenwerking kunnen beleven, hun overtuiging ervan ontwikkeld en hebben met elkaar een 'taal leren spreken'. Het is nu aan hen om tijdens de implementatie deze nieuwe spelregels voor procesgericht werken uit te dragen aan hun collega's. Hetzelfde geldt voor de overtuiging van het procesgericht sturen in de organisatie, mits gedefinieerd in de geest van het werkproces.

Het doel is om acceptatie van onderlinge verschillen te bewerkstelligen

De groepsleden hebben, naast de inhoudelijke analyse, al doende een doelgerichte en procesgerichte samenwerking ingezet. Op deze wijze wordt gewerkt aan het creëren van een veranderde organisatiecultuur. De basis voor een andere bewustwording is gelegd. Daar bevindt zich de échte implementatie en wel één van een duurzaam karakter.

Een basis voor succesvol vervolg

Kortom, een Work-breakdown is een analyse van werkprocessen door een team van mensen die deze analyse vanuit verschillende percepties benaderen. Het resultaat is een in de praktijk gevalideerd overzicht van alle actiepunten voor de implementatie én een groep van mensen die er *samen* voor staan dat deze actiepunten gerealiseerd worden in hun eigen werksituatie. De implementatie is niet klaar, maar wel in de volle breedte gestart, zowel inhoudelijk als qua veranderproces. Hiermee is het nog maar een kleine stap naar een adequaat implementatieplan en uitvoering van dat plan. Besloten in deze beschouwing zijn aanwijzingen voor de procesinrichter voor een goede begeleiding van de analyse. Terwijl hij inhoudelijk gezien op *ondubbelzinnigheid* stuurde, benut de procesinrichter expliciet de *meervoudigheid* die in het groepsproces ingebakken zit. Met dit 'tweesporenbeleid' kan hij doelgericht voortgang boeken en daarmee de regie voeren over de implementatie van nieuwe processen en procesgericht werken in organisaties.

Elske Heeren en Michel Versteeg

Dr. E. Heeren (e.heeren@oi.nl) en M. Versteeg MCM (m.versteeg@oi.nl) zijn als senior adviseur werkzaam bij O&i organisatieadviesbureau.