



HOE COMMUNICATIE HET VERSCHIL MAAKT

Waarom zou uw organisatie er niet in slagen om een BPM-aanpak met succes te implementeren? Onderzoek heeft uitgewezen dat een gebrek aan governance, te weinig *buy-in* van de medewerkers, het ontbreken van een gemeenschappelijk inzicht in BPM, het gebrek aan BPM-opleiding en miscommunicatie van de capaciteiten van BPM-tools hoofdredenen zijn voor het mislukken van BPM-implementaties. Bij nader inzien hebben alle vernoemde problemen met (mis)communicatie te maken. Hoe banaal het ook lijkt (“communiceren kan toch iedereen”), communicatie heeft kennelijk een grote impact op het slagen of falen van BPM-initiatieven.

Communicatie is belangrijk. Dat hoor ik althans, als ik met procesmedewerkers in bedrijven spreek. Ze vertellen over de communicatie naar het management toe, de communicatie tussen de teamleden van verbeteringsprojecten en de algemene communicatie naar het hele bedrijf toe. Maar wat met de communicatie naar medewerkers toe die *niet* bij de projecten betrokken zijn, maar uiteindelijk wel met de veranderingen geconfronteerd zullen worden? Hoe wordt specifiek naar hen toe gecommuniceerd?

In veel bedrijven wordt informatie over grotere initiatieven, dus ook over BPM-implementaties, gewoon via e-mail naar iedereen verzonden. Vaak is dit de enige communicatie naar medewerkers toe die niet actief bij de verbeteringsprojecten betrokken zijn. Als bedrijven meer willen doen, organiseren ze soms een infosessie waar het doel en de grote lijnen uitgelegd worden. En waar – gezien de grote massa – niemand een vraag durft te stellen, zeker niet naar de impact van het net voorgestelde op hun eigen werksituatie. Medewerkers die er zeker van zijn dat voor hen niets zal veranderen zullen het gemakkelijk vergeten, maar welke impact heeft het op diegene op wie de initiatieven toch uitwerking zullen hebben?

Inhoud van deze e-mail is vooral de informatie waarover het initiatief gaat, welke voordelen voor het bedrijf daarmee gepaard gaan en welke veranderingen er voor het bedrijf op stapel staan. Laten we eerlijk zijn, het is niet verbazingwekkend dat de collega's die weten dat hun werksituatie en werkinhoud zullen veranderen met een wrang gevoel achterblijven, als dit de enige vorm van communicatie is. Want het voornaamste wat hen

interesseert is wat er voor hen in zit: hoe zal BPM mijn werk veranderen? Welke invloed heeft het op mijn takenpakket? Op welke manier zal ik geëvalueerd worden?

Als deze vragen niet besproken worden blijft menig medewerker onzeker achter. Hoe deze zich dan uiteindelijk opstelt ten opzichte van het BPM-initiatief verschilt van persoon tot persoon en is niet op voorhand gekend. Wat *wel* op voorhand gekend is, is dat je van deze personen over het algemeen meer weerstand kunt verwachten. Als dit aantal personen te groot is of deze veel van hun collega's kunnen beïnvloeden, is de kans groot dat de BPM-implementatie uiteindelijk zal mislukken. Ondanks de toegenomen automatisering van processen zijn het immers nog altijd de medewerkers achter de processen die cruciale activiteiten van processen uitvoeren die niet automatiseerbaar zijn en zo de goede uitvoering van de processen mee garanderen. Het hangt voornamelijk van hun medewerking en ondersteuning af of een BPM-implementatie al dan niet kan slagen. Dit weet je gewoon op voorhand, en je kan dus ook hierop anticiperen.

Niet zonder reden is communicatie een belangrijk onderdeel van verandermanagement. Er worden communicatieplannen opgesteld die bepalen wat je precies naar wie wil communiceren, via welk kanaal, op welke manier, op welke tijdstippen. Er komt meer bij kijken dan je aanvankelijk denkt als je eraan begint, maar het loont de moeite. Dit bevestigen ook de leden van ons BPMNetwork: herhaaldelijke communicatie en de methodes van verandermanagement zijn de klassieke middelen om iedereen erbij te betrekken. Ook medewerkers die niet actief meewerken aan een bepaald verbeteringsproject proberen ze toch zo vroeg mogelijk te betrekken.

Innovatievere methoden om iedereen voor het grote doel warm te maken zijn bijvoorbeeld wedstrijden voor het beste project met posters of een procesdag waar zowel informatie verstrekt wordt alsook vorming gegeven wordt. Welke initiatieven voorziet uw bedrijf om geen medewerkers in de kou te laten staan?

Dr. Friederike Schröder-Pander is werkzaam bij Vlerick Leuven Gent Management School.