



Balans in sturing van processen en menselijke interactie

Human dynamics, de onderschatte factor

Ondanks de toenemende populariteit komt procesgericht (samen)werken nog maar beperkt tot bloei. Een van de oorzaken is een eenzijdige benadering, waarin vooral de systeemleer overheerst. Het effect van de systeemgerichte interventies is niet altijd even wenselijk en werkt soms zelfs averechts door een gebrek aan inzicht in het human dynamics-perspectief. Dit artikel wil (proces)managers meer inzicht geven in de aspecten van human dynamics in relatie tot procesgericht werken.



In het afgelopen decennium zijn de managementopvattingen over organisatieontwerp en organisatiebesturing behoorlijk gewijzigd. Veel managers zijn er inmiddels achter dat louter redeneren vanuit functionele structuur en positie macht ('doe wat ik zeg omdat ik je baas ben') niet toereikend is. Managen 'via de hark' boet in aan populariteit; sturen op hiërarchie is inmiddels te zwak om het gewenste gedrag te krijgen. Met de opkomst van het procesdenken zijn er nieuwe invalshoeken ontstaan, met name vanuit het horizontale, niet-hiërarchische, perspectief. Organisaties gaan meer en meer in processen denken. Een en ander vindt zijn neerslag in opvattingen over organizational design (waar het 'structure follows strategy' wordt ingeruild voor 'processes follow strategy') en de wijze van organisatiebesturing (met nu ook procesindicatoren in de scorecard). Hoewel horizontale besturing nog lang niet overal dominant is, sturen veel organisaties wel op processen. Dit wordt vanuit het vakgebied kwaliteitsmanagement gestimuleerd. Door toedoen van het INK- en EFQM-model en ISO 9001-certificatie richten kwaliteits- en procesmanagers hun inspanningen op het identificeren, besturen en beheersen van relevante organisatieprocessen.

In minder dan 50 woorden

- Organisaties sturen steeds meer op processen.
- Human dynamics richt zich op beheersing van de intermenselijke dynamiek in organisaties.
- Succesvol procesmanagement wordt gekenmerkt door een balans in de sturing van processen en menselijke interactie.

Human dynamics

Human dynamics is ontstaan als een component binnen de Six Sigma-programma's van Philips (€ 10 mln. kostenbesparing per jaar wereldwijd) vanuit de constatering dat statistiek en projectmanagement niet toereikend zijn voor het welslagen van verbeterprojecten. Human dynamics richt zich op beheersing van de intermenselijke dynamiek van verandertrajecten en daarmee op de persoonlijke effectiviteit van projectleiders om implementatie van verbeteringen daadwerkelijk te realiseren.

Complexiteit in procesmanagement

Waar procesgericht werken en organiseren in eerste instantie de oplossing lijkt voor kwaliteitsproblemen, doorlooptijdproblemen en foutkostenvraagstukken, tekent zich echter een nieuwe complexiteit af. Deze heeft te maken met het perspectief van waaruit procesmanagement wordt vormgegeven. Een organisatie kan immers begrepen worden als een samenstel van processen, maar tegelijkertijd ook als een samenwerkingsverband van mensen. En voor het succes van procesmanagement maakt het veel uit welk perspectief dominant is.

De vraag is hierbij of we werken vanuit de factor systeem of vanuit de factor mens. De eerste laat zich begrijpen vanuit de cybernetica en de statica. Eenduidigheid, herhaalbaarheid en programmeerbaarheid zijn leidende principes. Hier houden opvattingen stand als 'we automatiseren gewoon onze processen, dan borgen we ze vanzelf in de systemen'. Menig ICT-project is op deze leest geschoeid. Benaderingen vanuit de factor mens - het human dynamics-perspectief - zijn echter minder gebruikelijk. Vanuit deze benadering bekijken we de organisatie niet als een statisch ontwerp, maar richten we ons op de dynamiek tussen mensen. Het gaat hier om het sociale spel rond de grenzen van het procesontwerp, dat gekenmerkt wordt door afleidingen, uitzonderingen op de regel, goede of slechte verstandhoudingen, verschillen in tijdbeleving, perceptie, belangen, historie en perspectief. Het procesontwerp houdt geen rekening met taart eten met de afdeling, omdat iemand jarig is (afleiding), met duobanen van secretaresses (uitzonderingen op de regel), met een koude oorlog tussen twee directeuren (verstandhoudingen), met iemands ambitie om klantcontacten niet met anderen te delen, met het verdraaien van productiecijfers om tijd te winnen, met een professional die herintegreert na een burn-out (per-

soonlijke historie), met gezichtsverlies van een operator die eigen kwaliteitsverbeteringen niet op tijd weet door te voeren (perceptie), met kostentoe rekening naar een andere afdeling en omzettoerekening naar de eigen afdeling met betrekking tot uit te keren bonussen (belangen), naar verzet omdat er door de werkvloer voor de derde maand structureel overgewerkt moet worden (beleving). In elke organisatie hebben we te maken met mensen met persoonlijke opvattingen en met veranderingen en gebeurtenissen binnen en buiten de organisatie die van invloed zijn op die opvattingen en dus ook op het menselijk gedrag dat

tezamen en zelfs in elkaar begrepen worden. Regels, en dus ook het procesontwerp, dienen productief gemaakt te worden, rekening houdend met de specifieke situatie. Als er bijvoorbeeld vanuit het proces een terugkoppeling komt dat de klant ontevreden is, betekent dit niet automatisch dat de verantwoordelijke afdeling de zaak oppakt en oplost. Er zijn waarschijnlijk meerdere dringende zaken die aandacht vragen, bijvoorbeeld wisseling van het management, waardoor beslissingen omtrent de klantenklachten 'even in de wacht worden gezet'.

‘Human dynamics is het verschil tussen wat het ontwerp voorschrijft en de mate waarin en redenen waarom uitvoerders van dat ontwerp afwijken.’

daaruit voortkomt. Bovendien geldt dat het anders is als een proces nieuw is voor iemand, dan wanneer het routine of zelfs sleur is geworden. Denk aan het snoepje dat je lekker vindt, maar dat je na tien snoepjes toch heel anders beleeft dan bij het eerste snoepje. De dynamiek tussen mensen in organisaties is telkens weer anders; het is als lopen op drijvende ijschotsen: continu weer balancerend en zoekend naar stabiliteit alvorens de volgende stap te doen.

Human dynamics is het verschil tussen wat het ontwerp voorschrijft en de mate waarin en de redenen waarom uitvoerders van dat ontwerp afwijken. Het invoeren van SAP-systemen bijvoorbeeld is vaak het resultaat van strategische besluitvorming binnen organisaties. Voor een succesvolle implementatie blijkt men bijna altijd afhankelijk te zijn van de factor mens. Weten hoe om te gaan met de weerstanden, onzekerheden en drempels die uitvoerders van dat SAP-systeem ervaren, geeft de mogelijkheid om een succesvolle implementatie van het proces te verzekeren. Het louter willen reguleren van processen met procesregels en -indicatoren heeft zijn grenzen. Het human dynamics-perspectief is evenzeer van belang. De uitdaging die voor ons ligt, is te leren omgaan met beide perspectieven.

Statica en dynamica hand in hand

Processen, systemen, procedures en structuren lijken op zichzelf dus niet toereikend en door een toegenomen complexiteit (internationalisering, outsourcing, overnames, reorganisaties) zelfs in afnemende mate geschikt om dingen te regelen. Echter, zonder 'construct' hebben we geen regels, en de dynamiek speelt zich nu juist rond deze regels af. Construct en dynamiek gaan hand in hand, en ze moeten

Voetbal

Bij een eenvoudig voetbalvoorbeeld, 'het nemen van een strafschop', vinden we het construct terug in de spelregels, zoals de grootte van het doel, afstand tot de doelman, één poging tot schieten, de scheidsrechter die het signaal geeft, et cetera. De dynamiek speelt zich af tussen schutter en keeper en die is van een heel andere orde. Hier gaat het om de momentopname: er spelen belangen, er is sprake van beïnvloeding over en weer en psychologische oorlogsvoering.

Het leidende principe dat 'het construct helder moet zijn' is zowel vanuit human dynamics als vanuit de systeemleer belangrijk. Het construct geeft medewerkers duidelijkheid over welk spel er gespeeld wordt en hoe het wordt gespeeld. Het geeft ook de mogelijkheid om te toetsen of wat er gebeurt wel volgens de regels van het spel is.

Omgaan met dynamiek

Omgaan met de factor menselijke dynamiek is het omgaan met invloed en het stimuleren van commitment met betrekking tot het werken volgens het (vernieuwde) procesontwerp. Maar ook het kunnen omgaan met verschillende perspectieven op de werkelijkheid (bijvoorbeeld die van de ziekenhuisdirecteur én de neuroloog). Er dient verder aandacht te worden geschonken aan de verschillende belangen, identiteiten (bijvoorbeeld in het geval van internationale teams) en ambities van de mensen die bij het proces betrokken zijn.

Een praktische toepassing van procesgericht (samen)werken is bijvoorbeeld het werken in teams. Hierbij is teamvorming heel belangrijk. Het team zal moeten

werken aan onderlinge afstemming omtrent het uitvoeren van het procesontwerp, dat leidt immers tot commitment. Factoren die hierbij een belangrijke rol spelen zijn niet beschreven in het procesontwerp: het plezier dat mensen hebben in het samen oplossen van problemen, de rol die de eigenaar van het probleem heeft, de wijze waarop een teamlid, maar ook het team als geheel zich inzet en de manier waarop aan het team leiding wordt gegeven. Toch zijn dit juist de zaken die prestaties van een procesontwerp positief beïnvloeden.

Een andere component met betrekking tot menselijke dynamiek is het omgaan met subjectiviteit, een typisch kenmerk van human dynamics. Dit is vooral belangrijk wanneer men de besturing van processen beschouwt vanuit een rationale analyse en probleemoplossing. Met een voorbeeld wordt dit hier toegelicht (zie kader).

Cruise control

Aan het einde van het jaar komt iemand tot de conclusie € 1.000 aan boetes voor snelheidsovertredingen te hebben ontvangen. De rationale benadering leert dat de grenzen (snelheidsnormen) zijn overschreden en dat de verbeteringsmaatregel (aangezet door de hoge boetes) ligt in bijvoorbeeld het gebruiken van de cruise control. De praktijk leert echter dat de € 1.000 voor sommige personen in kwestie aanvaardbaar is en geen probleem vormt. Acceptatiegrenzen van de één verschillen van die van de ander.

Volgens human dynamics gaat het erom in te spelen op en rekening te houden met die diversiteit. Zo is cruise control bij de één de oplossing voor het probleem, maar bij de ander juist niet. Het op zoek gaan naar wat voor die bewuste persoon wel werkt, is de uitdaging. Daar waar bij het ontwerp van processen zonder aanzien des persoons gewerkt wordt, speelt aanzien wel een rol bij het afstemmen van de processen op de specifieke uitvoerders en de invulling die ze geven aan oplossingen.

Lessen voor procesmanagers

Een en ander stelt de nodige eisen aan proces- of ketenmanagers: ze dienen om te kunnen gaan met de balans tussen statica en dynamica, met procesregels maar ook met zaken als subjectiviteit. Een goed voorbeeld hiervan zijn de doorbraakprojecten in het kader van Six Sigma. De Six Sigma-verbeterprogramma's richten zich op het oplossen van procesknelpunten, door vooral rekening te houden met de intermenselijke dynamiek. Projectmanagers zijn getraind in fact based analysis, waarmee ze knelpunten doorrekenen en terugbrengen tot root causes die verantwoordelijk zijn voor een slechte procesprestatie. Zij betrekken actoren, die mede veroorzakers zijn van de slechte performance, bij de verbeteringen, waardoor deze zich verantwoordelijk voelen voor de nieuwe manier van werken. Het consulteren van en de samenwerking met actoren,

tezamen met het toepassen van veranderkundige inzichten (zoals het effectief inspelen op weerstanden), vergroten de acceptatiegraad van deze mensen die de verbeteringen blijvend moeten uitvoeren.

Procesmanagers die procesgericht samenwerken tot een succes willen maken moeten weten wat elkaar versterkt en wat elkaar tegenwerkt. Zo staan ze bijvoorbeeld voor de taak een team te smeden dat samenwerkt, communiceert en elkaar feedback geeft. De interventies om dit te realiseren, sorteren echter vanuit de twee perspectieven verschillend effect. De do's vanuit de systeemleer staan soms haaks op de do's vanuit de human dynamics-leer (zie kader).

Interventies in de procesketen

- Vanuit de systeemleer is feedback een groot goed. Denk ook aan aangrenzende begrippen als terugkoppeling, feedforward en interfacemanagement. Het effect van feedback op mensen wordt echter bepaald door de manier waarop hij wordt gebracht. Feedback kan al snel als veroordelend worden ervaren (interpretatie) met een negatieve mindset en weerstand tot gevolg. De verbetering die door middel van feedback wordt beoogd, wordt dan niet bereikt.
- Procesmanagers hebben de neiging zich te richten op de personen in de procesketen waar de prestaties het beste zijn en daar hun 'vrienden te maken' (deze personen dienen als voorbeeld en worden beloond voor hun goede prestaties). Het effect is echter dat de personen die het slechtst presteren (en dus de zwakste schakel zijn in de verbeteringsketen) zich niet betrokken voelen. Juist de procesuitvoerders bij wie het niet goed loopt, hebben aandacht nodig.
- Procesmanagers pretenderen continue verbetering te bereiken in het werkproces. Een van de vertalingen is dat ze op output sturen, namelijk op de prestaties van medewerkers. Wat echter vanuit de verbeterdoelstelling relevanter is, is wat de medewerkers feitelijk doen met de kennis van de procesresultaten. Het verbeterproces is voor de toekomst belangrijker dan de feitelijke prestaties op het moment.
- Proces- en ketenmanagers richten zich in een proces-teambijeenkomst vaak op datgene wat niet goed is. Vaak onttaardt dit in het bekende 'iemand de zwarte Piet toespelen'. Procesmanagers missen vaak de beïnvloedingsvaardigheid om uitvoerders te motiveren hier werk van te maken. Gelijk hebben (feitelijke gemeten prestatie) is nog niet hetzelfde als gelijk krijgen (actoren nemen verantwoordelijkheid voor de achterblijvende prestaties en ondernemen actie).

Er zijn ook interventies aan te geven die vanuit beide perspectieven effect sorteren. Hier versterken de dimensies elkaar. Dit gaat bijvoorbeeld op bij het kwantificeren van procesprestaties. Door op zoek te gaan naar de ervaringen en wensen van externe klanten (Voice of the Customer) worden interne cultuurverschillen minder relevant, want maatstaven als tijd en aantal klachten zijn objectief. Hier hoeven geen uitgebreide discussies over de interpretatie te worden gevoerd. Het oordeel van de klant geeft de noodzaak tot verandering aan en geeft objectieve criteria voor verbeteringen. Een ander voorbeeld is 'process mapping' (het identificeren en vastleggen van processen). Vanuit de systeemleer een eerste vereiste om te komen tot procesmanagement. Vanuit menselijke dynamiek uiterst bruikbaar om het speelveld af te bakenen: 'zo werkt het spel, dit zijn de regels'.

Daarentegen is een onderwerp als transparantie weer veel lastiger om vanuit beide perspectieven vorm te geven. De systeemleer houdt van het expliciteren van toegevoegde waarde, het transparant maken van prestaties en het personifiëren van output (van tevoren afgesproken individuele targets). Vanuit de menselijke dynamiek echter openen deze principes nu juist de mogelijkheden voor manipulatie, haantjesgedrag en individualisme. Als dit gedrag vanuit menselijke dynamiek niet adequaat gemanaged worden, ontstaat hier een averechts effect.

Procesmanagers moeten dus over de vaardigheden en de mindset beschikken om vanuit twee perspectieven naar hun organisatie te kijken. De problemen in die organisatie los je niet alleen op met processen, maar ook door rekening te houden met de intermenselijke factoren. Het gaat hierbij om het mobiliseren van commitment: het meenemen van de mensen in een bepaalde manier van werken. Procesmanagers dienen methoden en technieken te kennen om processen werkend te krijgen: zo is het inzetten van simulaties een goede vorm om mensen te laten wennen aan bepaalde situaties en zodoende inzichten te verkrijgen.

De ideale human dynamics-procesbegeleider kan geschetst worden als iemand die op een zakelijk item (een vraagstuk met een directe relatie tot de organisatiedoelstellingen) invloed uitoefent. Niet door positiemacht maar vanuit beïnvloedingsmacht. Hij kent de belangen, kan iemand doorgronden op motieven en assumpties en kan omgaan met weerstand. Daarnaast kent hij de interventies om individueel gedrag te veranderen. Hij snapt ook dat je heel veel kan bereiken met het inzetten van essentiële veranderkrachten zoals Noodzaak (persoonsafhankelijke motivatie), Visie (richtinggevend gedrag), Succes (quick wins) en Spirit (een uitdijende groep van ambassadeurs voor een verandering). Hij kan deelsuccessen benoemen, waardoor betrokken uitvoerders geloof krijgen in de nieuwe manier van werken. En hij weet uit te vinden wie de 'blokkers' zijn (zij die de op stapel staande procesverandering niet willen en de samenwerking tegenhouden) en weet daar resoluut mee om te gaan. Hier is soms veel moed voor nodig. Human

dynamics is niet soft, zachtaardig of sociaal.

Door in te zetten op zowel de systeemkant van procesmanagement als op human dynamics-zijde kunnen ketenmanagers, procesmanagers en -eigenaren een krachtige impuls geven aan procesgericht (samen)werken. Als ze de systeemleer beheersen én mensen weten te binden aan het proces, zijn ze van onschatbare waarde voor de organisatie. De afnemers zullen het profijt ervaren.

Literatuur

Hardjono, T. en R. Bakker, *Management van processen*, Kluwer 2001.

Auteurs

Renco Bakker is bedrijfskundige en houdt zich bezig met management van processen en organisatiebesturing. Hij is eigenaar van het bureau BPMConsult (bpmconsult.com). Joris de Bie (JhB@berenschot.com) is bedrijfsantropoloog en cultuurveranderingsdeskundige en is werkzaam bij Berenschot (adviesgroep Management Development). Hij begeleidde voor Philips vier jaar wereldwijd Six Sigma-doorbraakprojecten (process improvement) en werkte aan de vormgeving van procesgericht werken bij een tooling-bedrijf van Philips. Beide auteurs zijn organisatieadviseur.