

Waar zit de sleutel om procesgericht werken van het hoofd naar het hart te brengen?

Procesgaming: focus op de samenwerking

Ondanks de toegenomen aandacht blijft procesgericht werken in veel organisaties een theoretisch en — soms zelfs — doodsonderwerp. Er wordt over gepraat, handboeken worden gemaakt, maar daar blijft het vaak bij. Ze zeggen ‘wel’ en ze doen ‘niet’. Waarom wordt zo vaak maar twintig procent van de vruchten geplukt?

Door Johnny van de Vliert, BPM Consult, Kennispartner INK

Herkent u dit? Tijdens een vergadering, of misschien wel gedurende het hele project? Weick herkende het ook: ‘Jan zegt “ja”, maar het (b)lijkt “nee” te zijn’. In retrospectie stelt hij daarom dat gedrag en opvattingen vaak zijn losgekoppeld: wat mensen feitelijk doen en de meningen die ze uiten, zijn niet consistent met elkaar. Dit verklaart waarom er vaak een grote kloof is tussen wat mensen zeggen dat ze (zullen) doen en wat ze feitelijk doen. Spelsimulaties koppelen gedrag en opvattingen aan elkaar. Het wordt direct zichtbaar, het gebeurt voor je ogen en ligt voor het oprapen. Daarom is spelsimulatie een

krachtige spiegel om zwakke koppeling tussen voornemens, doelen en feitelijk gedrag bespreekbaar te krijgen.

Procesmanagement is meer...

Een tweede reden ligt in het blijven steken in de ‘bedrijfskundige kant’ van het vak. Het concept ‘Horizontaal Organiseren’ stelt dat procesgericht werken benaderd moet worden vanuit zowel een blauwe als een rode kant, een bedrijfskundige en een organisatiepsychologische oriëntatie.

Vanuit de bedrijfskunde worden organisaties hoofdzakelijk gezien als een systeem,

met structuren en subsystemen. Alles kan daarbij modelmatig worden verklaard en als soort van blauwdruk worden geanalyseerd en vormgegeven. Vooral de rationaliteit van organiseren wordt benadrukt.

Vanuit de organisatiepsychologische oriëntatie is de organisatie veel meer een samenwerkingsverband van mensen, die een bepaald doel willen bereiken, waarbinnen emotie en hartstochten een rol spelen en menselijke dynamiek een feit is. Vooral de emotionaliteit van organiseren wordt benadrukt.

Door optimale inrichting én samenwerking kunnen producten/diensten voor de klant snel en goed geleverd worden tegen lage productiekosten. Dus niet alleen focus op de blauwe kant (processen, besturen), maar ook op de rode (communicatie, samenwerking, opvattingen, denken). Een middel om juist op het ‘rode terrein’ als organisatie te ontwikkelen, is procesgaming: de dynamiek in de samenwerking wordt immers tastbaar en voelbaar gemaakt.

Functies van de procesgame

Een procesgame is een bijzondere vorm van spelsimulatie. Hierin wordt een werkproces gesimuleerd en als spelvorm met een groep uitgevoerd. Het werkproces kan in al zijn facetten gesimuleerd worden, zowel de activiteiten, het product, de rollen, de formulieren, de tijd, de locatie,

Process Intelligence
Proces intelligentie nader bekeken

- Procesmanagement is een ontwerpvak
- Een proces is het geheel van activiteiten, verbonden door inputs en outputs, ondersteund door systemen, een output opleverend voor de klant
- Goed procesmanagement is goed ontwerpen van processen en besturing

- Procesmanagement is mensenwerk
- Een proces is het geheel van menselijke activiteiten, een ordening van samenwerking, gebaseerd op interactie en gekenmerkt door dynamiek
- Goed procesmanagement is het managen van de mens

Horizontaal organiseren vanuit twee perspectieven.



maar ook de externe en interne klant. Het spelen van een werkproces vervult verschillende functies.

Zo wordt deze ingezet voor 'awareness'; het creëren van bewustwording van zowel de toekomstkansen als de huidige tekortkomingen. Bijvoorbeeld als startschot van een reorganisatie kan de inzet van een procesgame het onderwerp 'procesgericht werken' concreet maken of de pijnpun-

ten in de huidige situatie benadrukken. Noodzaak doet bewegen! Als je als groep samen tot de conclusie komt dat er in het produceren van één product wel 100 problemen naar voren komen, zet dat aan tot actie.

De functie 'beleving' is een extra en effectief middel om te leren/ontwikkelen en om procesgericht werken concreet te maken. De impact van een beleving naast een theoretisch perspectief is groot. Het individu raakt zó betrokken dat er een

Door de inzet van spelsimulaties als een procesgame wordt procesgericht werken in alle aspecten beleefd en dat is een cruciale stap om het idee daadwerkelijk te internaliseren.

gedenkwaardige, persoonlijke, blijvende indruk achtergelaten wordt. Zo wordt het gedachtegoed geïnternaliseerd, zo eigen gemaakt dat het niet ervaren wordt als van buitenaf opgelegde voorschriften, maar als zelfgekozen richtlijnen. Een prima basis om verder te leren, conform Kolb. In een game-setting zijn de 'rode gezichten' of de momenten van flinke stemverheffing daar de blijken van.

De laatste functie is het 'collectief leren'. De kracht van collectief leren is de collectieve betekenisgeving in de groep. Er ontstaat een gedeelde metafoor die ook later in termen van borging uiterst nuttig is. Dit gebeurt door het uitwisselen en aanvullen van de beelden en betekenissen die men heeft over het werkproces, het handelen van zichzelf, van anderen en als collectief. Begrippen die in een game ontstaan, zoals 'nu even niet', 'is dit lean?', 'de houthakker moet zijn bijl slijpen', 'eerst denken, dan doen', worden zo collectieve begrippen die ook na het uitvoeren van de game een leven blijven leiden.

Elementen procesgame

De ervaring leert dat een goede procesgame een aantal essentiële ingrediënten



Werk in uitvoering.

Naast het 'werken' gedurende de productietijd is de samenwerking in de 'stille tijd' de kern; hoe evalueer je samen, hoe verbeter je het proces? De gezamenlijke analyse van de knelpunten, de prioritering van de uit te voeren verbeteringen, de voorbereiding en implementatie van de 'organisatie Ronde 2'; het zijn de belangrijkste onderdelen van het verbeterproces. Ook hier kan de groep mee oefenen in een

gericht werken is de cruciale stap om het gedachtegoed levend te krijgen en om daadwerkelijk de vruchten te kunnen plukken. Procesgaming is een krachtige spiegel wanneer gedrag en opvattingen botsen. Het geeft focus op de samenwerking van de keten, de rode kant van de organisatie. Het maakt bewust, de beleving heeft een blijvende impact en de gezamenlijke leerervaring gaat mee naar de werkvloer. Ontwikkel door beleving! **Q**

'Procesgaming is een krachtige spiegel wanneer gedrag en opvattingen botsen'

kent. Het bevat als eerste een werkproces met onderscheiden stappen. Er is simulatie van tijd en sterk ingekort geeft dit beleving van werkdruk. Verder zijn proces-misfits (ritmeverschillen, suboptimaal denken, voorraadverschillen, et cetera) belangrijk; deze komen immers in de realiteit ook voor.

Een goede procesgame heeft een vertaling van de procesproblematieken van de (klant)organisatie in zich. De herkenning van de bottlenecks, het geconfronteerd worden met bekende problemen in een veilige simulatieomgeving, biedt goede kansen voor het leren verbeteren van het eigen werkproces. Onderga de effecten van een proces-misfit eens vanuit bijvoorbeeld het klantperspectief of je 'zeurderige collega'.

procesgame-setting. Door gezamenlijk en veilig te oefenen met analyse, reflectie, interventie en uiteindelijk procesinnovatie, wordt het verbetervermogen van de organisatie aangesproken en getraind.

Een krachtige spiegel

Procesgaming is een uitstekend middel om het proces zowel in het hoofd als in het hart van de mensen en de groep te krijgen. Het internaliseren van proces-

Geraadpleegde literatuur

Weick, K.E. (1976, 1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage
 Bakker, R.J.M., Spronk, W., Labeur, R. (2011). *Het procesmanagementmodellenboek*. Deventer: Kluwer.
 Kolb, D.A., Rubin, I.M., & Osland, Y.S. (1991). *Organizational behavior*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
 Swieringa, J., Wierdsma, A.F.M. (1990). *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Wolters Noordhoff.
 Pine, B.J., Gilmore, J.H. (2000). *De beleviseconomie*. Den Haag: Academic Service.

Over de auteur

Johnny van de Vliert is consultant bij BPMConsult en begeleidt diverse projecten in zowel dienstverlening als productieomgeving. Hij is expert procesgaming en medeoprichter van de simulatie Procesgame.nl. Zijn verdere aandachtsgebieden zijn procesbesturing, procesmapping en procesanalyse.