

Processen veranderen kan niet zonder oog voor gedrag

Het uitrollen van procesgericht werken binnen organisaties leidt in veel gevallen niet tot de resultaten die waren beoogd. Het veranderen van een organisatie vraagt veel meer dan een goed doordacht ontwerp van de gewenste werkwijze, ingerichte workflows of heldere werkinstructies. De overstap naar procesgericht werken gaat net zo veel over het gedrag en gedachtegoed van mensen als het veranderen van een set afspraken. Mensen denken graag mee over hoe het beter kan. Maar zonder de realisatie dat zij daarvoor ook moeten veranderen, verandert er uiteindelijk niets. Als organisatieveranderaar kun je hier zeker iets aan doen. Maar dan moet je wel antwoorden kunnen geven op belangrijke vragen die spelen in alle fasen van je project. In dit artikel geven we een aantal tips om de antwoorden te vinden.



Figuur: Belangrijke vragen op het snijvlak van procesverandering en gedragsverandering

Voorbereiding: houd rekening met bestaande cultuur en veranderaanpak

Een succesvolle verandering valt of staat allereerst met een goede voorbereiding. Procesgericht werken vraagt een verandering in de manier waarop mensen denken, samenwerken, problemen oplossen en leiding geven. Dit kan sterk botsen met de heersende cultuur. Zo kan er sprake zijn van een 'familiecultuur' (intern gericht, loyaal en traditiegetrouw), terwijl de toekomst van de organisatie in een meer zelforganiserende cultuur ligt (ondernemend, innovatief en risico nemend). Als de gevraagde verandering een te grote stap is ten opzichte van de bestaande cultuur, dan heeft de verandering weinig kans van slagen. Kies daarom bewust voor het veranderen van één of twee specifieke gedragsaspecten (bijv. klantgericht en proactief), maar niet voor het omgooien van de totale cultuur.

Een tweede factor die in de voorbereiding meespeelt, is de manier waarop de veranderaanpak al dan niet aansluit bij het beoogde doel van je project. Als de organisatie vanuit haar strategie voor ogen

heeft om zelforganisering te omarmen, maar het verandertraject wordt top-down aangevlogen, dan ligt het veranderpad niet in lijn met het beoogde doel. Als zelforganisatie je doel is, dan moet je daar ook zelforganiserend komen. Anders geef je impliciet aan, dat je niet gelooft in het doel dat je zelf hebt gesteld. De mensen in de organisatie zullen er dan ook niet in geloven, en sneller blijven hangen in huidig gedrag.

Herontwerp: borg draagvlak en betrokkenheid

Na de voorbereiding is het tijd voor het ontwerpen van de nieuwe werkwijze. Wat hierbij in de praktijk nogal eens fout gaat, is dat één expert alles zelf uitdenkt. Dit heeft twee nadelige gevolgen. Ten eerste worden niet alle gezichtspunten en ervaringen meegenomen en overwogen.

Waardetoevoeging voor de klant in een proces is meestal een team-effort, en elk processteamlid heeft zijn eigen overwegingen en idealen bij zijn rol in het proces. Ook kunnen belangrijke aspecten over het hoofd worden gezien.

Daarnaast is er te weinig draagvlak omdat medewerkers zich niet gehoord voelen. Gezamenlijk bepalen hoe de nieuwe situatie gaat zijn, vergroot de kans op succesvolle implementatie. Voorkom daarom een one-man-show en ontwerp met elkaar. Natuurlijk is het onmogelijk om in een grote organisatie alle betrokkenen even intensief te betrekken, maar streef ten minste naar een evenwichtige afvaardiging, een representatieve groep. Daarbij is het goed mogelijk om bij de start een korte poll/enquête uit te zetten, waarbij je effectief kunt ophalen welk element uit het huidige proces speciale aandacht behoeft volgens de mensen die het proces dagelijks uitvoeren.

Vaak gaat het groepsgesprek bij procesontwerp al snel over activiteiten die in een bepaalde volgorde per fase binnen een bepaalde tijd worden opgeleverd. Dit is de set aan technische afspraken die processteamleden met elkaar maken. Een valkuil is de gedachte dat met consensus over dit ontwerp, alle seinen voor een geslaagde uitrol op groen staan. De werkelijkheid is complexer omdat op dit moment vaak het 'wat' wel duidelijk is, maar het 'hoe' ruimte laat. Deze ruimte kan ongewenste dilemma's voor procesuitvoerders opleveren (ga je voor klanttevredenheid of je productietarget?). Een manier om dit te voorkomen is om met elkaar een aantal overkoepelende gedragsregels voor het hele proces op te stellen. Deze richtlijnen schrijven de gemeenschappelijke grondhouding voor die richting geeft aan hoe de mensen het proces uitvoeren.

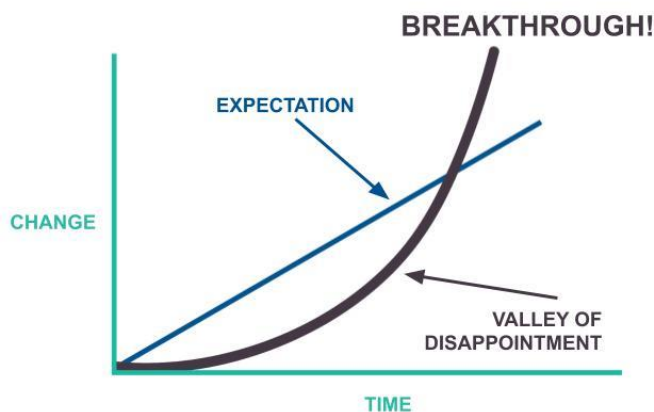
Training & livegang: geef ruimte voor de onderbuik

Wanneer het ontwerp van het nieuwe proces gereed is, en is getest in de praktijk, volgt de implementatie. Een onderdeel hiervan is de kennisoverdracht en training van de mensen die tot nu toe niet betrokken zijn geweest. Het is hierbij belangrijk om op te letten op on-stage en off-stage gedrag ([Thijs Homan](#)). On-stage-gedrag of 'op-het-podium-gedrag' vertoont men als de leidinggevenden erbij zijn. Tijdens de zeepkistsessie waarbij de verandering wordt uitgelegd is iedereen het er mee eens dat die verandering nuttig en noodzakelijk is. Knikkende hoofden alom. Maar wat gebeurt er daarna in het rokershok, bij de koffieautomaat, tijdens de lunch? Daar vertoont men off-stage-gedrag. Opmerkingen als "nou laten ze eerst maar eens over de brug komen met de nieuwe laptops", en "Ach, niet te veel van aantrekken, over een half jaar zit er weer een nieuwe manager en dan roepen ze weer iets anders" hebben een contraproductief karakter. Een manier om dit offstage gedrag een plek te geven, is om tijdens de implementatie expliciet de vraag te stellen: voelt er nog iets niet lekker? Zijn er nog 'niet-pluisgevoelens' in de onderbuik? Op deze manier geef je ruimte aan gevoelens van onvrede en creëer je een sfeer van openheid. Hamer daarbij niet alleen op nieuwe afspraken, maar heb ook oog voor het gedrag, belevenis, gedachten en assumpties.

Implementatie van nieuwe werkwijze: wees geduldig

Een aspect dat vaak wordt vergeten, is dat de verandering zelf grillig verloopt. Tijdens het maken van een toekomstig proces hebben mensen hun intenties uitgesproken over hoe zij in de toekomst willen werken met elkaar. En dat ziet er qua ontwerp veelbelovend uit. Maar mensen passen niet van vandaag op morgen hun gedrag aan. Dat heeft tijd nodig. Mensen vinden veranderingen spannend, omdat zij bijvoorbeeld door het nieuwe proces het gevoel kunnen krijgen dat zij autonomie verliezen (duidelijke afspraken, grotere transparantie) of het gevoel krijgen dat wat zij in het verleden deden niet waardevol was. Met een verandering raak je daarmee een aantal basale angsten van mensen (Karl Albrecht, 2007). Mensen hebben tijd nodig om de verandering een plek te kunnen geven. Als je hier onvoldoende aandacht voor hebt, zullen mensen meer geneigd zijn om bij hun huidige gedrag te blijven; dat geeft hun een gevoel van veiligheid en zekerheid.

Een ander aspect wordt door James Clear aangehaald in zijn boek *Atomic Habits* (2018). Hij benoemt de onterechte verwachting dat verandering rechtlijnig verloopt. Een procesverandering levert niet direct betere resultaten op. In werkelijkheid kan het weken, zo niet maanden duren voordat de echte resultaten van het proces gaan optreden. Dit resulteert volgens Clear in de 'Valley of disappointment'



waarbij mensen teleurgesteld zijn omdat ze maandenlang hebben gewerkt aan een gewenste toekomst, maar niet direct het resultaat hiervan zien. Als gevolg hiervan stoppen mensen met geloven in de ontworpen toekomstige werkwijze en vervalt men weer in oud gedrag. Ook hier moet je niet te snel de implementatie van een proces als 'afgerond' te bestempelen. Houd doorlopend aandacht totdat de doorbraak is bereikt die je met het procesherontwerp voor ogen had. En bedenk ook dat er altijd sprake zal zijn

van doorontwikkeling, aanpassing en verdere verbetering; je bent eigenlijk nooit klaar met veranderen.

Conclusie

Wanneer je aan de slag gaat met het procesgericht maken van een organisatie, houd dan in elke fase van je project rekening met het feit dat het net zoveel een zaak is van oog hebben voor mensen als van werkafspraken veranderen. Breng tijdens de voorbereiding de heersende cultuur in kaart en maak een duidelijke keuze aan welk gedrag je wilt gaan werken. Zorg er ook voor dat de veranderaanpak congruent is met het te bereiken doel. Borg tijdens het ontwerp het draagvlak door processpelers te betrekken en benoem gedragsregels bij het gewenste proces. Geef tijdens het trainen ruimte voor gevoelens die potentieel contraproductief gedrag kunnen veroorzaken. En accepteer tenslotte dat gedragsverandering tijd nodig heeft (de doorbraak komt later dan verwacht), en dat veranderingen spanningen opleveren waar je met geduld en begrip mee om moet gaan.

Over de auteurs: Willem Spronk en Wim Klop werken als organisatieadviseurs bij BPM Consult, een adviesbureau gespecialiseerd in procesmanagement.