

Zaakjes op orde? Nu de mensen nog...



Het invoeren van zaakgericht werken blijkt een lastige klus. In dit artikel bespreken we wat change management kan doen om dat te traject te bespoedigen. We gebruiken inzichten uit de research van Prosci, de standaard uit de VS voor de menskant van veranderen. Prosci is wat PRINCE II is voor projectmatig werken.

Faalfactor 1: gebrekkig leiderschap

Te vaak blijkt dat de opdrachtgever voor zaakgericht werken iemand van Bedrijfsvoering of DIV is. Maar zaakgericht werken vergt een verandering van alle afdelingen en werksoorten binnen een organisatie. En misschien ligt de kern van het project wel bij ICT, maar de verandering zelf impacteert de hele organisatie. Dus vanuit projectmatig perspectief ligt het opdrachtgeverschap wel bij de juiste discipline, maar vanuit veranderkundig perspectief lijkt dat sterk de vraag. Een verandering die de hele organisatie betreft heeft ook een trekker nodig die op dat niveau nut en noodzaak overziet en uitdraagt.

Uit de research blijkt dat effectief sponsorship vanuit het hoger management de belangrijkste succes en faalfactor is. En sponsorship is niet alleen de middelen ter beschikking stellen; het gaat ook over het actief uitdragen en communiceren van de verandering. Het blijkt dat deze rol niet altijd goed wordt vervuld; geen tijd; daar is een projectmanager voor, etc. En dat is vreemd, want een effectief doorgevoerde verandering levert rendement op. En uiteindelijk het leiderschap van de organisatie voor het rendement verantwoordelijk. Kortom, de menskant van veranderen moet niet worden overgelaten aan project- of changemanagers alleen. Het leiderschap moet de organisatie door het veranderproces leiden. En ja, dat kost tijd, maar niet meer dan dat mislukte projecten kosten. Dus vergroot de kans op succes van de organisatie, het project en leiderschap zelf. Leid, leg uit wat nut en noodzaak is, keer op keer en vooral walk the talk: dat is actief en zichtbaar sponsorship.

Faalfactor 2: geen bewustzijn van de noodzaak en voordelen

De kernboodschap van zaakgericht werken is vaak te veel gericht digitalisering van werkstromen, post of archief. Maar dat zijn toch niet de voordelen en noodzaak voor “business”? Dan gaat het over digitale dienstverlening, betere samenwerking, vergroten van het vakmanschap of slimmer werken.

En vaak loopt naast zaakgericht werken ook nog een programma verbetering dienstverlening. Hoe kan dat? Die hebben toch alles met elkaar te maken?

Een duidelijke en consistente “Why” is een boodschap die duidelijk maakt wat klanten, burgers, ondernemers, bestuurders en ook medewerkers erop vooruit gaan. En vooral hoe het de ondraaglijke lichtheid van het bestaan draaglijker maakt.

Faalfactor 3: het DMV syndroom: doel en middel verwarring

Dat er geen consistente “why” wordt gecommuniceerd komt door het DMV-syndroom. Veel projecten waarbij zaakgericht werken wordt ingevoerd hebben iets van “digitalisering” als doel. Dat kan toch nooit een doel zijn? En dat geeft geen consistente en geloofwaardige “Why”. De “Why” gaat over klanten en medewerkers. We willen een betere wereld bereiken; dat is het doel. En ja jammer, maar zaakgericht werken is “slechts” het middel om dat doel te realiseren.

Als een middel als doel is geformuleerd wordt het aan medewerkers ook niet duidelijk wat zij moeten veranderen. En termen zoals “sneller”, “alle informatie op één plek” zijn te algemeen. De voordelen voor Beleid zijn weer anders dan voor Handhaving. Dus maak de doelen en voordelen specifiek.

Faalfactor 4: weerstand bij medewerkers

Adoptie en gebruik zijn de ultieme succesfactoren, ook voor zaakgericht werken. Maar wat moet ik anders doen? Hoe ziet het werk en mijn rol eruit? Die vragen zijn breder dan zaakgericht werken. We willen niet dat medewerkers uniformer werken, nee het is goed als ze door digitalisering meer tijd besteden met klanten die extra aandacht nodig hebben. Dat is toch een heel ander verhaal.

Een gebrek aan bewustzijn van nut en noodzaak blijkt een belangrijke reden voor weerstand in de organisatie. Maar wie gaat nut en noodzaak aan de organisatie communiceren? De opdrachtgever; de opdrachtnemer; de project- of change manager of de afdeling communicatie? Projectmanagers maken prima communicatieplannen en de afdeling communicatie doet haar best. Maar de nut en noodzaak moet door het management worden uitgedragen en gecommuniceerd. Breng dus het leiderschap in stelling.

En weerstand is te verwachten. Ons brein is gericht op het behouden van de status quo. Dat is de standaard survival modus. Dus het brein moet overtuigd worden, en dat is niet makkelijk.

Naast nut en noodzaak is een andere belangrijke factor van weerstand: wat betekent de verandering voor mij persoonlijk (What Is In It For Me?). Te vaak wordt deze factor niet gemanaged. Waarom gaan we het gesprek niet aan? Wat betekent digitalisering voor medewerkers? Hoe verandert het werk; minder persoonlijk contact met klanten; eentoniger, minder vrijheid, meer ruimte voor eigen inzichten, etc? Maak het gewenste gedrag specifiek, want dan wordt duidelijk waar de weerstand uit bestaat: gebrek aan kennis, vaardigheden of ontkenning van nut en noodzaak. En wie zou dit gesprek aan moeten gaan? Ja, zeker de managers.

Faalfactor 5: eerst de techniek, dan de mens

Soms lijkt belangrijker om een zaakstelsel "live" brengen belangrijker dan de echte adoptie en gebruik. En dat is vreemd want herstellkosten zijn hoog en nazorg heeft weinig prioriteit. Veel dingen die niet direct geregeld kunnen worden of waar weerstand over is worden dan verwezen naar de "doorontwikkeling" (volgende release). Zonder dat duidelijk is wanneer die release / doorontwikkeling komt. En een loze belofte van "doorontwikkeling" is een goede stimulans voor weerstand.

Waarom doen we zaakgericht werken ook niet First Time Right? Betrek veel medewerkers bij workshops en simulaties om vroegtijdig in het project de vragen boven tafel te krijgen, de weerstand een stem te geven en bovenal een perfecte kans om nut en noodzaak uit te leggen en soms te weerleggen. Top down werkt niet, bottom up alleen ook niet. Maar de mix wel: top down uitleggen wat nut en noodzaak is en bottom up de praktische zaken goed in kaart krijgen en van een antwoord voorzien. Kost dit tijd? JA! Maar wat kost herstel?

Faalfactor 6: geen methode gebruiken voor het veranderen

Te vaak wordt de menskant van veranderen overgelaten aan intuïtie en goede ideeën. Dat is jammer, want feiten maken het veranderproces inzichtelijk en stuurbaar. Er zijn readiness assessments waarmee goed kan worden vastgesteld welke vragen er leven in de organisatie. En die vragen richten de communicatie en het sponsorship. Het ADKAR model waar we tijdens de presentatie verder op in zullen gaan is een goed kompas voor de activiteiten van change management. Net als een projectplan, moet er ook een plan voor de menskant van veranderen worden gemaakt. En belangrijke onderdelen daarvan zijn: wat gaat het leiderschap doen om nut en noodzaak te communiceren; hoe gaan we de weerstand managen en vooral hoe gaan we de medewerkers bij het veranderproces betrekken.

First Time Right Implementeren betekent de menskant van de veranderen gestructureerd managen:

Horen, Zien enCommuniceren.

Wilt u dieper ingaan op de menskant van veranderen en wat het ADKAR-model kan betekenen voor de implementatie van zaakgericht werken?

Neem contact op met [Vincent Damen](#) 06 46 16 26 77