

Tips voor een goede procesworkshop

Procesworkshops zijn booming! Reden: procesworkshops zijn niet alleen belangrijk als eenmalig instrument, maar ontleen vooral hun kracht aan het steeds weer – samen – kijken naar het proces binnen een bestaande organisatiestructuur. Samen steeds weer kleine verbeteringen identificeren en doorvoeren. Samen steeds weer leren kijken naar klantgerichte processen en deze voortdurend opnieuw onderzoeken. Samen op zoek naar knelpunten en verbetermogelijkheden. En telkens opnieuw kijken naar het integrale proces.

Update mei 2020

Door de COVID-19 crisis werken veel mensen vanuit huis. Een procesworkshop kan ook goed vanuit huis. Onderaan de white paper hebben we enkele extra tips toegevoegd voor een remote procesworkshop.

In deze whitepaper richten we ons op het effectief maken van de procesworkshop zelf, al dan niet met ondersteuning van de juiste software. We gebruiken daarbij een aanpak in 7 stappen die we ook als hoofdstukken van deze whitepaper zullen gebruiken.

De 7 stappen van een procesworkshop

1. Organisatie van de workshop;
2. De eerste workshop; samen de IST tekenen;
3. Natraject van de workshop;
4. De 2^{de} sessie: inzicht in het proces;
5. Discussie over algemene verbetermethodes;
6. Ontwerp van de gewenste situatie.
7. Na de workshops komt de uitvoering

1. Organisatie van de workshop

- *Selecteer een proces dat er echt toe doet.* Neem bij voorkeur een *klantproces* waarvan iedereen aanvoelt dat een verbetering iedereen kan helpen.
- *Plan de procesworkshop altijd aan het begin van het verbetertraject.* Zodra een team zijn processen in een workshop heeft besproken, gaat dit als kapstok dienen voor alle verdere discussies over organisatie, systemen, compliance issues enzovoorts. Ga vooral

niet eerst maandenlang praten over allerlei aspecten op individueel niveau. Dan zal tijdens het daaropvolgend proces een gezamenlijk referentiekader ontbreken.

- *Richt een brainstormruimte in.* Als dit een vergaderruimte is, maak deze dan informeel. Zorg dat het team dicht bij het bord of het scherm kan komen, dat voor de discussie wordt gebruikt.
- *Zorg voor een groot bord of scherm* wanneer je een digitaal hulpmiddel gebruikt. Met een beamer kan je vaak een groot beeld projecteren. Een 'grote TV' is vaak te klein om een omvangrijk proces echt goed uit te beelden en zo bespreekbaar te maken.
- *Laat twee personen de workshop begeleiden.* Want vier vakgebieden of activiteiten komen tijdens een sessie samen: workshopfacilitatie, procesmanagement, domeinkennis en de bediening van eventuele hulpmiddelen. Als het goed gaat – en dat is vaak al snel het geval – kan één persoon al deze activiteiten niet meer goed aan. Let op! De workshopbegeleiders moeten zelf niet te veel domeinkennis hebben. De inhoud van de discussie moet van de deelnemers komen.
- *Maximeer de deelname tot 8 à 12 personen.* Zorg dat *alle rollen* binnen het proces, van begin tot einde, direct zijn vertegenwoordigd. Direct, dus niet via de managers, maar door diegenen die het proces ook daadwerkelijk uitvoeren. Pas op dat er niet te veel stafmedewerkers meekijken, dus ook niet vanuit IT. Dan kunnen medewerkers zich bekeken voelen.
- *Organiseer de eerste sessie voor een tijdsduur van 3 à 4 uur.* Dit geeft voldoende tijd voor een eerste inventarisatie van het proces. Ook de concentratie(spanne) loopt dan op zijn einde.
- *Laat de proceseigenaar een aftrap doen.* Leg daarin uit *waarom* het proces beter kan, *wat* er beter kan en *hoe*. Maak ook duidelijk dat het team het mandaat heeft deze verbeteringen aan te geven en door te voeren. Wat verwacht de proceseigenaar van iedereen en wanneer kan door wie waarover worden gerapporteerd? Probeer de link te maken tussen de verbeterdoelstellingen van het proces en de algemene strategie of positie van de organisatie.
- *Vraag een eventueel deelnemende manager zich te beperken tot de hoofdstappen.* Toon respect voor de kennis die het team heeft over de detailstappen.

- *Ga altijd uit van de huidige situatie: de IST of de AS-IS.* Doe dit ook indien je juist een nieuwe situatie in kaart wilt brengen. Plaats je de huidige situatie voorop, dan beleeft het team het beste de bestaande taakverdelingen, de knelpunten, enzovoorts.

2. De eerste workshop; Samen de IST tekenen

Het team is aanwezig. De beamer staat aan of het “brown paper” hangt aan de muur. En dan? Begin met de meest voor de hand liggende start. Teken met elkaar het proces uit, stapje voor stapje

- *Omschrijf WAT er gebeurt.* Doe dit in eenvoudige taal en in actieve vorm en maak het direct zichtbaar als een processtap. Gebruik een werkwoord of werkwoordvorm en een zelfstandig naamwoord. Dus: klant bellen’ of ‘bel de klant’. Ga niet te veel in detail. Omschrijf dus niet HOE de taak wordt uitgevoerd.
- *Koppel altijd direct een rol aan de activiteit.* En laat vooral die rol het verhaal doen.
 - *Hoe lang doe je erover?* Noteer de ervaring over de bewerkingstijd.
 - *Hoe vaak komt dit voor?* Noteer de frequentie.
 - *Op welk moment?* Noteer of de actie dezelfde dag gebeurt als de voorafgaande stap, of een dag later, of x-maal per week.

Het bespreken van deze bewerkingstijd, frequentie en het moment zijn belangrijk om twee redenen: (1) het vergroot de beleving van zowel deze processtap als het hele proces, en (2) je kunt er later een beetje mee gaan rekenen. Het gaat hierbij absoluut niet om de exactheid van de gegevens. Het is geen wetenschappelijke studie. De eerste en spontane ervaringscijfers zijn goed, want deze reflecteren het gevoel van de deelnemers.

- *Gebruik geen bestaande procesomschrijvingen.* Deze procesomschrijvingen zijn vaak door een stafafdeling gemaakt en missen het detailniveau van de werkvloer.
- *Focus op overdrachtsmomenten.* In overdrachtsmomenten ligt veel verborgen. Klopt het dat al die gevallen naar jou gaan? Nee? Wat gebeurt er dan mee?
- *Maak wachtmomenten apart zichtbaar.* Als een deelnemer aangeeft dat zijn/haar taak de volgende dag begint, toon dan een wachtmoment van 1 dag. De doorlooptijd van veel processen wordt namelijk voor een groot deel bepaald door het wachten bij de overdracht van een persoon op een volgende persoon. Door dit zichtbaar te

maken, geef je het team een handvat om de doorlooptijden te verkorten, zonder dat iemand harder hoeft te werken.

- *Breng uitzonderingen in kaart.* Gebeurt dit altijd zo? Zo niet, breng dan in kaart wat er wel gebeurt en hoe vaak. Het bespreekbaar maken van de uitzonderingen is een belangrijk element. De som van de uitzonderingen is namelijk vaak groter dan de 'clean case'. Veel uitzonderingen in bedrijfsprocessen doorlopen het totale normale proces PLUS een paar extra stappen. En omdat het nu eenmaal uitzonderingen zijn, vergen ze extra stappen en meer energie dan 'reguliere' processtappen. Ze verstoren het ritme, ze blijven langer liggen enzovoorts. Kortom, als we bedrijfsprocessen willen verbeteren, dan zijn juist de uitzonderingen boeiend!
- *Splits naar 'goed' en 'niet goed'.* Goedkeuring is splitsing. Veel processen kennen één of meerdere controles of goedkeuringen. Dat betekent eigenlijk altijd dat er ook een 'niet goed'-tak is. Vergeet niet deze splitsing zichtbaar te maken en aan te geven met welk percentage uitval we hier te maken hebben en dus wat naar de 'niet goed' tak gaat.
- *Noteer eenvoudige ervaringscijfers.* Nogmaals: het is niet nodig wetenschappelijk correcte cijfers te gebruiken! Wanneer dit wel het geval mocht zijn, dan kun je de cijfers later altijd nog verfijnen.
- *Noteer niet teveel details.* Vooral door de focus op IT-systemen van de afgelopen jaren hebben we de neiging input, output, namen van de IT-systemen, documenten enzovoorts te noteren. Deze detaillering is initieel niet nodig en kan later nog plaatsvinden.
- *Noteer of een stap waardetoevoegend is voor de klant.* Is de stap niet waardetoevoegend, dan heb je wellicht al direct een verbetersuggestie. Waarom doen we dit? Veel processtappen zijn er ooit eens ingeslopen en hadden destijds een goede reden. Is die reden nog steeds goed en geldig?
- *Teken geen swimlane maar waardestroom.* Velen van ons leerden om processen vooral in zwembanen (swimlanes) te tekenen. Hiermee geef je aan hoe het proces van afdeling naar afdeling loopt. Echter, deze zwembanen benadrukken juist het afdelingsgevoel en maken de bespreking vaak te complex voor een workshop. Houd het daarom eerst eenvoudig en gericht op de klant. Loop door het proces heen zoals de klant dit ervaart, onafhankelijk van de afdelingen die erbij betrokken zijn. Je kunt

altijd achteraf nog naar swimlanes kijken, per afdeling, per locatie, per IT systeem en dergelijke.

- *Noteer suggesties.* Houd, bij voorkeur in een apart veldje en per processtap, opmerkingen, klachten en suggesties bij. Kijk vooral naar 'Quick Wins'.

3. Natraject van de workshop

In de eerste procesworkshop zijn alle gegevens verzameld en is de *IST* in 3 à 4 uur gemaakt. Bespreken teamleden een proces voor de eerste keer, organiseer dan een terugkomsessie na 3 à 4 dagen. In de tussenliggende dagen doen de teamleden een realiteitscheck. Ze letten op bijvoorbeeld frequenties of bewerkingstijd, realiseren zich dat er toch meer uitzonderingen zijn etc, zonder dat dit noemenswaardige extra inspanning vergt. Het levert prachtige nieuwe inzichten op voor de terugkomsessie.

4. De 2e sessie: inzicht in het proces

In de 2e sessie werkt het team aan inzicht. Dit gebeurt op basis van de gegevens die tijdens de 1e sessie zijn verkregen. Meer ervaren teams kunnen al direct aan het einde van de 1e sessie inzichten in de processen ontwikkelen.

- *Kijk naar de statistieken.* Hoeveel activiteiten, hoeveel overdrachtsmomenten, hoeveel splitsingen, hoeveel rollen zijn er in het proces?
- *Kijk vanuit verschillende invalshoeken.* Is het mogelijk het proces te kantelen? Nu wél in zwembanen kijken; zwembanen per locatie, per IT-systeem, per input en output, enzovoorts. Krijgen we nieuwe inzichten, meer knelpunten, meer Quick Wins?
- *Reken door.* Wat is de doorlooptijd voor de klant en hoeveel tijd stoppen we er in die periode zelf in? Dit kan confronterend zijn. Processen hoeven zeker niet altijd onmiddellijk te worden uitgevoerd, maar met het verkorten van de doorlooptijd zijn bijna altijd grote voordelen te behalen.
- *Vat Quick Wins samen.* Kijk naar de lijst van Quick Wins en probeer deze te beoordelen op *impact* en *haalbaarheid*. Voor welke Quick Wins voelt het team het meeste?
- *Publiceer al het werk.* Laat niemand met lege handen naar huis gaan. Er is niets vervelender dan een workshop waarbij de deelnemers zich na enkele weken afvragen wat er ook alweer bereikt was. Werk bij voorkeur met een hulpmiddel waarbij het team zelf modelleert en de resultaten precies op die manier meeneemt. Het overzetten van

brown-paper naar bijvoorbeeld een Visio of PowerPoint-plaatje leidt onmiskenbaar tot een lager gevoel van eigenaarschap bij de deelnemers.

5. Discussie over algemene verbetermethodes.

Na het in kaart brengen van de huidige situatie kan het goed zijn om met dezelfde groep te brainstormen over verbetermethodes. Zijn deze helder bij het team? Concepten zoals het verkorten van doorlooptijden, zaken parallel uitvoeren, controle aan de bron, niet-waarde toevoegende stappen verwijderen, taken combineren of elimineren, standaardiseren, verkleinen van batchgroottes enzovoorts. Een simulatiespel kan hierbij goed helpen. Wellicht dat sommige leden van het team, vaak interne stafmedewerkers, al ervaring hebben met verbeterconcepten en trainingen, maar niet voor alle teamleden zijn de concepten en hun voordelen gemakkelijk te herkennen. Het bespreken van deze concepten is dan ook belangrijk om acceptatie en betrokkenheid van het team te versterken.

Verbeteringen van binnenuit of van een adviseur?

De beste suggesties komen van binnenuit, van onderaf. De getrainde adviseurs zien vaak snel legio verbetermogelijkheden. Zij dienen deze echter niet uit te spreken! De acceptatie en praktische toepasbaarheid van ideeën zijn veel groter wanneer deze uit het team zelf komen. En tenslotte gaat het er niet om hoeveel ideeën je in een eerste stap kunt verzamelen, maar juist om het continu verbeteren op de langere termijn. Dus, probeer verbeterconcepten aan de teamleden uit te leggen en kijk welke zij toepasbaar vinden in het beschreven proces.

6. Ontwerp van de gewenste situatie.

- *Verbeter de huidige situatie of start met een schone lei?* Voor beide methodes is wat te zeggen. Het grote voordeel van het verbeteren van de huidige situatie is dat het team daarmee een stap zet naar continu verbeteren. Kijk samen kritisch naar wat je aan het doen was en probeer kleine verbeterstapjes te vinden. Dat is meestal goed mogelijk. Het ontwerpen van een totaal nieuw proces heeft daarentegen vaak veel meer voeten in de aarde.
- *Kijk naar alle Quick Wins en andere besproken verbeterconcepten.* Kijk naar de lijst van de eerste workshops, hang de lijst op de muur. Hang ook de lijst met algemene verbeterconcepten op de muur.

- *Breng verbeteringen stapsgewijs aan en reken ze direct door.* Kijk wat de impact van een specifieke verbetering in het procesmodel is. Dat motiveert! Natuurlijk richten we ons daarbij vooral op doelstellingen die bij de kick-off door de proceseigenaar zijn genoemd.

7. Na de workshops komt de uitvoering

Het is voor teams belangrijk te weten en voelen dat ze het werk niet voor niets gedaan hebben. Het doel van een procesworkshop moet niet beperkt blijven tot het documenteren van een proces. Het gaat er vooral om wat we ermee kunnen doen in de praktijk, en de motivatie van teams om eigen suggesties in te voeren is vaak groot!

- *Kies een aantal verbeteringen en implementeer deze.* Ga niet te lang door met het vinden van verbeteringen. Het is aan te raden er een paar te identificeren die op korte termijn te realiseren zijn. Bespreek de invoering en vraag toestemming om deze verbeteringen uit te voeren.
- *Publiceer al het werk, opnieuw.* Bij iedere fase van de verbetercyclus geldt hetzelfde; houd de mensen betrokken en zorg dat ze alle informatie mee naar de werkplek nemen.
- *Tenslotte, vier het succes.* Sta stil bij het feit dat je met teamwerk in korte tijd verbetermogelijkheden hebt gevonden!

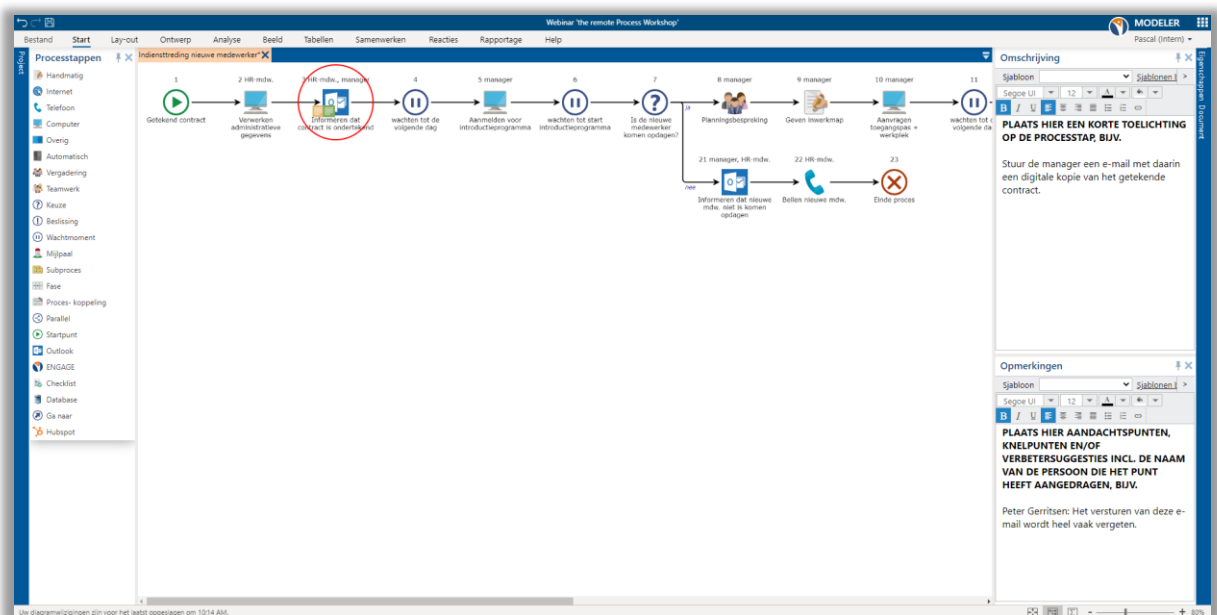
En: OPNIEUW. De beste procesworkshops zijn die workshops waarbij de teams ervaring hebben en de kans krijgen opnieuw naar hun processen te kijken!

NIEUW: Procesworkshop op afstand

Onze procesmodelleerapplicatie is ook goed te gebruiken om een procesworkshop op afstand te realiseren waarbij de deelnemers aan de workshop zich fysiek niet in één ruimte bevinden. Gebruik naast Engage Process Modeler een videoconference-applicatie, zoals Microsoft Teams of Zoom.

Indeling werkruimte Engage Process Modeler

Om deelnemers van de procesworkshop zo goed mogelijk te betrekken, zorgt u ervoor dat de indeling van de Modeler alleen die panelen laat zien, die belangrijk zijn voor de procesworkshop, namelijk: Processtappen, Procesvenster, Omschrijvingenveld en Opmerkingenveld. Gebruik ook de optie 'Volledig scherm' (F11) van uw internetbrowser om nog meer ruimte op het scherm te krijgen. Hieronder ziet u een voorbeeld.



In het veld 'Omschrijving' plaatst u eventueel een korte toelichting op een bepaalde processtep. Het veld 'Opmerkingen' is essentieel voor de betrokkenheid van de deelnemers. Hier plaatst u de opmerking van de deelnemers; een aandachtspunt, knelpunt en/of verbetersuggestie. Begin de opmerking altijd met de naam van de persoon die hem gemeld heeft. Geen enkele reactie gaat op die manier verloren!

Vorbereiding procesworkshop op afstand

Bepaal wanneer de sessie gaat plaatsvinden en nodig maximaal één vertegenwoordiger van elke rol binnen het proces uit. Gebruik eventueel de brainstorm-module binnen de Modeler

i.c.m. de Engage Brainstorm App om vooraf input te verzamelen, bijv. welke activiteiten het proces allemaal kent of welke rollen er allemaal betrokken zijn bij dit proces. Ook dit helpt om de betrokkenheid te vergroten. U kunt deze brainstorm-module ook tussen twee workshops gebruiken, namelijk tussen de workshop waarin eerst de “huidige situatie” in kaart is gebracht en de workshop erna om de “gewenste situatie” in kaart te brengen. U verzamelt dan tussen deze workshops via de brainstorm-module de huidige knelpunten binnen het proces, maar ook mogelijke verbeterpunten.

Werkwijze procesworkshop op afstand

- Ook de procesworkshop op afstand wordt door 2 personen gefaciliteerd. Eén persoon bedient de Modeler en de andere persoon is voorzitter van de sessie en houdt de ‘Chat’ van de videoconference-applicatie in de gaten en bepaalt (indien nodig) wie er aan het woord is.
- Start de sessie met alle camera’s actief. Iedereen kan elkaar even zien en het voelt meteen als een groepsinspanning. Afhankelijk van het doel van de procesworkshop laat je de deelnemers aan het woord. Men kan via de Chat aangeven wanneer hij/zij iets wil zeggen en de voorzitter maakt dit dan kenbaar.
- Aan het einde van de sessie zet iedereen weer de camera aan, zodat de sessie ook gezamenlijk wordt afgesloten.

Afronding procesworkshop op afstand

Na de sessie deel je het proces met de deelnemers via de Engage Process Viewer en kan men d.m.v. het geven van reacties nog aanvullingen en/of aanpassingen melden. Organiseer een tweede procesworkshop om het procesmodel te finaliseren en publiceer deze in de Viewer.

Auteurs:

Ted Twaalfhoven en Pascal van der Waa – in samenwerking met het voltallige Engage Process team | Mei 2020

Over Engage Process

Engage Process ontwikkelt al ruim 25 jaar programma’s voor het uittekenen, testen en doorrekenen van organisatieprocessen. Deze zijn samengevat in de Engage Process Suite. Organisaties gebruiken de Suite voor een groot aantal onderwerpen, zoals: verbetering, compliance, nieuwe diensten, transformaties, etc.

Engage Process
Boeingavenue 8
1119 PB Schiphol-Rijk (NL)
+31 20 530 7280
www.engageprocess.com