



ALLE BEGIN IS MOEILIJK

Vorige keer heb ik geschreven over de business case voor BPM. Een belangrijk onderdeel ervan zijn succesvolle pilotprojecten die je in de business case als voorbeeld kan gebruiken om het nut van procesverbetering aan te tonen. Pilotprojecten moeten dus een succes worden, en dit zelfs op twee manieren: ten eerste moeten de vooraf bepaalde doelen behaald worden, ten tweede is het belangrijk om het management van de toegevoegde waarde van BPM te overtuigen.

Er bestaat literatuur over hoe je het beste een pilotproject kiest (bijvoorbeeld: het achterliggende proces mag niet te complex zijn om voldoende kans op succes te hebben; het moet aan de andere kant wel genoeg 'pijnpunten' voor de business hebben. Hoe je echter aan zo'n pilotproject begint om het tot een goed einde te brengen, vind je bijna nergens. Ik heb het hier niet over een of andere verbeteringsmethodologie, maar het project in zijn geheel. Als je organisatie nog niet vertrouwd is met processen heb je voor het te verbeteren proces meestal slechts een benaming die bij nader onderzoek vaak niet de juiste lading dekt, een handvol enthousiaste overtuigde medewerkers en een hoop onwetenden en sceptici.

Hoe baken je het juiste proces af? En hoe modelleer je het beste een proces? Hierbij gaat het niet alleen om de techniek van het modelleren zelf, maar ook over de manier waarop je de nodige informatie vergaart en consensus bij de betrokken medewerkers respectievelijk afdelingen bereikt. Tot op welk detail moet je een proces modelleren? Het zijn allemaal belangrijke vragen die essentieel zijn voor het succes en waarmee ik zo veel bedrijven (nog altijd!) zie sukkelen.

Een aanrader, niet alleen voor beginners, maar ook voor gevorderde BPM practitioners is het boek 'Workflow management: Tools for process improvement and application development' van Alec Sharp en Patrick McDermott (2009). Deze tweede editie is trouwens veel uitgebreider dan de eerste, ze is bijna dubbel zo dik. Anders dan de hoofdtitel 'Workflow management' laat vermoeden, gaat het niet alleen om het modelleren van processen (de titel werd gekozen om te verduidelijken dat het om de 'flow of work' gaat die gemodelleerd

wordt). Het boek is ook geen opsomming van modelleerregels en verbeteringsmethoden, je vindt geen grote theorieën over procesarchitectuur of over het 'management' in BPM.

Wat is er dan wel te vinden? Een verzameling van op elkaar afgestemde technieken die je door het hele verbeteringsproject leiden. Het begint met duidelijke regels over wat een proces is (en wat het niet is) en hoe je een business proces afbakt. Hier toont zich de sterkte van het boek: de auteurs vertellen uitgebreid over het afnemen van interviews en het faciliteren van workshops. Je merkt onmiddellijk dat in dit boek de 'lessons learned' van hun praktische ervaring verwerkt zijn. Er worden geen wetenschappelijke theorieën uitgelegd, maar heel toepasbare best practices, gebaseerd op jarenlang 'learning by doing'.

De auteurs presenteren een overtuigende aanpak om het proces (het E2E-proces op operationeel niveau) met toenemend detailniveau te ontwikkelen. De methodes voor het ontwikkelen van het TO-BE proces geven goede impulsen, het is echter maar één mogelijke manier. Het was niet de intentie van de auteurs om de bestaande literatuur rond verbeteringsmethoden te herhalen, dit kan iedereen aansluitend aan dit boek zelf doen.

Aan het einde wordt er zelfs een goede aanzet gegeven om van de procesmodellen naar IT-implementatie via business services en use cases te gaan. Gezien ik in mijn vorig leven (in de IT-wereld) over dezelfde problemen gestruikeld ben en over dezelfde vragen nagedacht heb, weet ik dit deel ten zeerste te appreciëren.

De focus van het boek ligt niet alleen op verbeteringstechnieken en de talrijke voorbeelden, best practices & tips en beschreven frequente valkuilen maken het boek zeer waardevol. Je merkt dat de auteurs zowel in de business als ook in de IT-wereld goed thuis zijn – een zeldzame combinatie met grote toegevoegde waarde. Ik kan het boek alleen maar aanraden, voor zowel business analisten, IT-analisten als ook voor business en IT-managers.

Dr. Friederike Schröder-Pander is werkzaam bij Vlerick Leuven Gent Management School.