

*Over flexibele processen, een technologische invalshoek en het 'big brother'-effect*

# Fabels en feiten over workflowmanagement (1)

*Iedereen die iets met automatisering te maken heeft kent de term workflowmanagement. Ook weet iedereen dat dit iets te maken heeft met bedrijfsprocessen. Alhoewel de naamsbekendheid van het begrip dus groot is, is er maar weinig kennis van de inhoud. Er doen vrij veel misverstanden de ronde over workflowmanagement. Die misverstanden zorgen vaak voor veel lange en moeizame discussies en soms zelfs tot het uitlopen van projecten op dit gebied. Tijd dus om een aantal van die misverstanden aan de kaak te stellen. In twee artikelen nemen de auteurs zes fabels en feiten over workflowmanagement onder de loep.*

“Workflowmanagement maakt processen flexibel”. Dit is een veelgehoord argument om tot invoering van workflowmanagement over te gaan. Flexibele processen stellen een organisatie in staat om beter in te spelen op veranderingen. Verandering is de enige constante en workflowmanagement zou de bijbehorende Haarlemmerolie zijn. Bij bijvoorbeeld een wijziging in de wetgeving die van invloed is op de uit te voeren activiteiten, zijn de processen à la minute aan te passen. En als de marketingafdeling een nieuw product wil lanceren, is het bijbehorende werkproces met een paar muisklikken te ontwerpen en te implementeren.

Helaas blijkt de werkelijkheid minder fraai. Lezers van dit blad zullen bekend zijn met het feit dat organisatieverandering niet mogelijk is door

enkel en alleen het wijzigen van het systeem of de processen die daarin zijn ondergebracht. Sterker nog: zo'n werkwijze is vaak juist het beste recept om de veranderingsbereidheid tot het absolute nulpunt te doen dalen. Een 'soft' veranderingstraject, waarbij communicatie een cruciale rol speelt, is essentieel en een dergelijk traject is natuurlijk niet in een week afgerond. Indien men het systeem voor workflowmanagement op verschillende locaties toepast kan het bovendien ook nog eens lang duren voordat er een unaniem akkoord is op de wijziging in de gebruikersraad of change advisory board.

Ook de techniek kan de flexibiliteit in de weg zitten. Door het bestaan van interfaces met andere informatiesystemen kan een organisatie lang niet

altijd het proces wijzigen zonder ook deze achterliggende systemen te hoeven aanpassen. Verder is het mogelijk dat men een wijziging in het proces ook moet toepassen op de onderhanden werkvoorraad. Dit zijn de zaken die op basis van het oude procesmodel zijn ingebracht en gedeeltelijk zijn afgehandeld. Zo'n wijziging kan bijvoorbeeld spelen bij wetwijzigingen die met terugwerkende kracht moeten worden ingevoerd, maar ook als men fouten of onvolkomenheden ontdekt in een proces. Tot op heden is er geen pakket bekend dat hier op een gebruikersvriendelijke wijze mee om kan gaan en daarom dient een organisatie haar toevlucht te zoeken tot conversieprogrammatuur, die daarbij vaak op maat moet worden ontwikkeld. De wijziging is daardoor pas uit te rollen zodra deze programmatuur is ontwikkeld en getest. Kortom: flexibiliteit lijkt op een aantal punten bij workflowmanagement ver te zoeken. Op welke gebieden biedt het dan wel flexibiliteit?

Om die vraag te beantwoorden moeten we onderscheid maken tussen verschillende vormen van flexibiliteit. De meeste systemen voor workflowmanagement bieden goede mogelijkheden om de zogeheten organisatorische flexibiliteit in te vullen. Vrijwel elk pakket beschikt over een beheerinstrument waarmee regels voor autorisatie en werkverdeling tijdens de uitvoering van processen zijn aan te

passen. Op deze wijze kan bijvoorbeeld het ene team eenvoudig bijspringen als de werkvoorraden van een ander team te veel oplopen. Zoals eerder aangegeven is het nog altijd noodzakelijk om een dergelijke verandering, hoe triviaal ook, met alle betrokkenen af te stemmen. Door de bevoegdheden hiervoor laag in de organisatie te leggen, bijvoorbeeld bij de voor het team verantwoordelijke managers, is het goed mogelijk om deze veranderingen snel te effectueren.

Een andere vorm van flexibiliteit is de operationele flexibiliteit. Hierbij gaat het erom in hoeverre een workflowpakket uitzonderingssituaties kan ondersteunen en in hoeverre het fouten - een activiteit die ten onrechte is afgemeld - eenvoudig kan herstellen. Dit blijkt vaak al behoorlijk lastig voor de meeste systemen. De oorzaak hiervoor is dat een systeem voor workflowmanagement primair bedoeld is om processen uit te laten voeren zoals ze zijn ontworpen. Met andere woorden: het heeft procesbeheersing als doel. Operationele flexibiliteit kan conflicteren met die procesbeheersing. Een bijzondere variant van workflowsystemen, de zogeheten casemanagementsystemen, gaat beter met dit potentiële conflict om. Dit soort systemen heeft de mogelijkheid om stappen ongedaan te maken en over te slaan op initiatief van de gebruiker. Maar alleen een werkwijze zonder geautomatiseerde hulpmiddelen - met pen, papier en de kaartenbak - is in staat om operationele flexibiliteit optimaal in te vullen. Dit heeft uiteraard een dramatische impact op de beheersing van het proces. Het is de kunst om bij de inzet van workflowmanagement de juiste balans tussen flexibiliteit en de beheersing van processen te vinden.

De derde vorm van flexibiliteit betreft de procesflexibiliteit. Om procesflexibiliteit in te kunnen vullen, is niet al-

leen een workflowmanagementsysteem noodzakelijk, maar speelt ook de aanpasbaarheid van de achterliggende applicaties een cruciale rol. Als het maanden kost om de achterliggende applicaties te wijzigen, dan maakt het niet meer uit hoe snel het proces te wijzigen is: de keten is dan zo sterk als de zwakste schakel. Dankzij de scheiding tussen procesbesturing en uitvoering ontstaan applicaties zonder procesbesturing en wordt het proces expliciet. Dat samen maakt het aanpassen van processen en systemen eenvoudiger. Voor procesflexibiliteit is bovendien slagvaardigheid vereist van een gebruikersraad of change advisory board. Vaak zorgt onvoldoende mandaat, onvoldoende materiedeskundigheid of onvoldoende inzicht in de technische mogelijkheden of beperkingen ervoor dat het nemen van een besluit over het al dan niet doorvoeren van een wijziging alleen al enkele maanden doorlooptijd vergt.

### **Workflowmanagement is slechts technologie**

Een tweede fabel is de gedachte dat workflowmanagement slechts een technologische aangelegenheid is. Het grote verschil met andere automatiseringsprojecten is dat de organisatie een nieuwe technologie gebruikt. Omdat de besturingsfunctie is belegd in een afzonderlijk softwarepakket, moet men daarvoor een afzonderlijk ontwerp maken. Naast het specificeren van een datastructuur, functies en schermen moet er nu ook een procesmodel bijkomen. Men vindt het voldoende om in het project naast het ontwerp- en bouwteam van de applicatie ook een team op te nemen dat zich bezighoudt met workflowmanagement. Hiermee is immers de technologische kennis in het project aanwezig. Deze redenering doet veel organisaties geloven dat het realiseren en implementeren van een informatiesysteem met of zonder

workflowmanagement niet veel van elkaar verschilt.

Beide teams gaan in de beschreven situatie aan de slag met hun eigen deelgebied. Het applicatieteam ontwikkelt schermen, functies en een database. Het workflowmanagementteam ontwerpt de procesmodellen en houdt zich bezig met de werkverdeling. Uiteraard is er een architectuur waarin staat beschreven hoe de systeemonderdelen zich tot elkaar verhouden. Beide teams stemmen goed met elkaar af want besturing en applicatie moeten elkaar aanroepen en gegevens uitwisselen. Hiervoor zijn vaak de nodige technische vraagstukken te beantwoorden. Een wekelijks overleg moet zorgen dat beide werelden op elkaar zijn afgestemd en voor de technische vraagstukken wordt een werkgroep belegd. Op die manier maakt het project snel vorderingen. Die vorderingen blijven snel gaan tot het moment dat men applicatie en workflowmanagementmodel voor de eerste keer aan elkaar koppelt en het resultaat daarvan nauwkeurig bekijkt. Dan blijkt ineens dat de applicatie en de processen niet goed op elkaar aansluiten. Dit uit zich bijvoorbeeld in het feit dat een gebruiker veel meer kan doen in de applicatie dan vanuit het workflowmanagementmodel de bedoeling is. Ook kan het zijn dat meerdere processtappen een applicatie aanroepen waarbij de applicatie voor iedere stap anders moet reageren; de applicatie reageert echter iedere keer op dezelfde manier. Discussies over wat workflowmanagement moet doen en wat de andere applicaties moeten doen, laaien op en verlopen moeizaam. Projecten dreigen uit te lopen. Workflowmanagement blijkt veel meer te zijn dan alleen een nieuwe technologie; het vereist een andere aanpak bij het ontwikkelen van systemen.

De ontwikkeling van een informatiesysteem met workflowmanagement vereist dus een andere aanpak dan

die van een systeem zonder workflowmanagement. Een aanpak die niet de gegevensverwerkende applicatie als uitgangspunt neemt, maar waarin de bedrijfs- of werkprocessen centraal staan. Processen en applicatie moet men integraal ontwerpen. De processtappen stellen vergaande eisen aan de applicaties die zij aanroepen. Die eisen moeten in het ontwerp vastliggen.

Naast het kiezen van een juiste methode moet iedereen die bij het ontwerpen en bouwen van de applicatie betrokken is, geïnformeerd worden over de mogelijkheden van workflowmanagement. Te vaak hebben de applicatieontwikkelaars aan het begin van het project geen begrip van de methodiek. Pas gaandeweg het project krijgen zij een beter begrip van de concepten van workflowmanagement en de implicaties die het heeft op de applicatie. Om dit begrip sneller te krijgen moet een organisatie aan het begin van het project de tijd nemen om de noodzakelijke kennis op te doen. Dit kan heel gemakkelijk door leden van het workflowmanagementteam demonstraties te laten geven van de workflowmanagementsoftware en de specifieke eisen die het aan applicaties stelt. Op die manier ontstaat er geen onderlinge concurrentie tussen het workflowmanagementteam en het applicatiebouwteam, maar juist een goede samenwerking.

De nadruk is zojuist gelegd op systeemontwikkeling. Maar workflowmanagement stelt niet alleen specifieke eisen aan de ontwikkeling van het systeem. Ook het testen en invoeren van systemen met workflowmanagement verloopt anders. Bij het testen moet ook het procesverloop worden getest en niet te vergeten de integraties met andere systemen die vaak voorkomen bij systemen voor workflowmanagement. Bij de invoering speelt onder andere het feit dat gebruikers met een

heel andere manier van werken worden geconfronteerd. Kortom: de oude projectbenadering is niet voldoende maar moet men wijzigen en aanvullen om tot een goed workflowmanagementsysteem te komen.

### “Big brother is watching you”

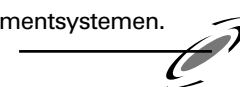
Een derde fabel is het zogenaamde ‘big brother’-effect dat velen verwachten bij de implementatie van workflowmanagement. Elke handeling die een medewerker uitvoert wordt immers opgeslagen door het systeem, zo redeneert men. Nog erger is dat het systeem ook registreert hoe lang iemand aan een taak heeft gewerkt en hoe vaak hij fouten heeft gemaakt die een andere medewerker in een later stadium moet herstellen. Elke medewerker wordt zodoende bij het functioneringsgesprek geconfronteerd met zijn prestaties en hierop afgerekend. Het gevolg is natuurlijk dat, zodra bekend is wat het nieuwe systeem allemaal vastlegt, alle medewerkers de hakken in het zand steken en het systeem nooit zullen accepteren.

In de praktijk blijkt dit effect toch vrijwel nooit voor te komen. Elke leidinggevende beseft dat hij het functioneren van medewerkers niet uitsluitend op basis van cijfermateriaal kan beoordelen. Bovendien vinden veel medewerkers het helemaal niet zo erg dat hun prestaties op een objectieve wijze worden beoordeeld. Voor hen is vooral van belang hoe het systeem hun werkzaamheden ondersteunt. Toch besteden organisaties in de implementatietrajecten vaak juist alleen aandacht aan de veranderingen voor de operationele medewerkers. Het gevaar hiervan is dat men een andere groep geheel over het hoofd ziet. Het zijn juist de direct leidinggevenden die een groot deel van hun werkzaamheden zien veranderen. Teamleiders zijn bijvoorbeeld vaak verantwoordelijk voor de verdeling van dossiers onder de medewerkers.

Deze taak komt echter te vervallen als een workflowmanagementsysteem dit oppakt. Aan de andere kant biedt het systeem voor de teamleider een instrument om de werkzaamheden beter aan te sturen, door bijvoorbeeld al vroegtijdig knelpunten in het proces als gevolg van oplopende werkvoorraden te kunnen signaleren. Het takenpakket en de verantwoordelijkheden van de teamleider zullen dan ook meer veranderen dan die van de medewerkers. Deze veranderingen worden nog groter doordat de teamleiders vaak de meest ervaren medewerkers uit moeten lenen aan het project omwille van hun materie-deskundigheid. Hierdoor neemt het risico van weerstand ten opzichte van de verandering ook toe.

Hier tegenover staat dat de direct leidinggevenden natuurlijk wel baat hebben bij de invoering van een systeem voor workflowmanagement. Eventuele werkachterstanden zullen door een efficiëntere werkwijze minder vaak optreden en vroegtijdig zijn te signaleren. Ook krijgt de teamleider meer tijd voor de wat zachtere taken in zijn of haar vakgebied, zoals het coachen van medewerkers. In ieder geval is het van belang om bij de implementatie van workflowmanagement niet alleen stil te staan bij de verandering voor de medewerkers, maar juist ook stil te staan bij de verandering voor hun leidinggevenden.

In het tweede deel van deze reeks gaan de auteurs in op fabels over de beschikbaarheid van managementinformatie door workflowmanagement en het gebruik van procesmodellen voor workflowmanagementsystemen.



### Richard van Tol en Mathieu Jonker

Richard van Tol en Mathieu Jonker zijn werkzaam als adviseurs bij Consilience. Consilience is gespecialiseerd in procesbeheersing en documentlogistiek. Het dienstenaanbod spreidt zich uit van advies tot en met implementatie.