

BPM en procesdenken vaak tegengehouden door mentale barrière

Procesdenken volgens het Senseo-model

Wat is procesdenken? Het begrip is lastig uit te leggen, zegt Frits Bussemaker. Hij typeert het zelfs als 'een zwart gat'. Pratend met de voorzitter van het BPM-Forum krijg je inderdaad het gevoel in een zwart gat te worden getrokken, want procesdenken en BPM hebben zóveel aspecten, dat ze bijkans ongrijpbaar worden.

Frits Bussemaker gelooft in procesdenken. Dat geloof wordt duidelijk in zijn taalgebruik: als voorzitter van het BPM-Forum zegt hij regelmatig te "preken voor eigen parochie" en één keer gebruikt hij zelfs het woord evangelie om zijn vertrouwen in Business Process Management uit te drukken. Maar wat BPM precies is, dat is lastig te omschrijven. "Het is geen nieuw fenomeen, wel een nieuwe naam voor tal van methoden en technieken." Vijftien jaar geleden heette het BPR. "Dat was een organisatorische insteek, waarvoor de technische middelen toen nog niet toereikend waren. Inmiddels zijn die middelen er wel en is BPM onder zijn nieuwe naam aan een ware opmars begonnen." Analistenbureaus als Gartner profileren BPM inmiddels als aparte markt en leveranciers uit diverse achtergronden komen met Business Process Managementachtige toepassingen.

Vanwaar die hernieuwde aandacht voor processen? Bussemaker ziet een aantal oorzaken. "De organisaties die als eerste kozen voor BPM deden dat vanuit de visie dat de kaasschaafmethode niet meer zou werken als ze nóg efficiënter wilden werken. Ze moesten het dus op een andere manier doen en zochten de verbetering in het optimaliseren van processen. Daarmee is inmiddels een aantal grote successen

behaald en dat willen andere organisaties dan ook. Het 'me-too'-principe begint te werken." Nieuwe (financiële) regelgeving, zoals IFRS, vereist bovendien transparantie in bedrijven, wat een andere aanleiding is om te streven naar overzichtelijke processen. Bovendien wil de klant niet meer worden geconfronteerd met afdelingen die niet samenwerken, wat lange wachttijden oplevert. "Er is een soort tijdsvernuwing opgetreden in hoe wij dingen beleven. Was vroeger een reactietermijn van enkele dagen goed, nu moet het binnen enkele uren. En was het enkele uren, dan moet het nu meteen." Daarnaast signaleert Bussemaker nog een verklaring voor de opmars van procesdenken: consumenten willen dat dingen gemakkelijker gaan. Hij ziet het succes van het inmiddels beroemde koffiezetapparaat Senseo als een voorbeeld hiervan. "Met één druk op de knop krijg je een kop perfecte koffie. Je hoeft je niet te bemoeien met de processen die erachter zitten. Precies zo willen consumenten ook dat organisaties voor hen werken. Men wil de complexiteit niet meer zien."

Karakter

Om ervoor te zorgen dat organisaties de hokjesgeest loslaten, dat afdelingen gaan samenwerken ten behoeve

van de klant, is procesdenken nodig. Maar wat is dat? Bussemaker weet het ook niet precies. "Het is een zwart gat. Het is moeilijk te omschrijven, omdat het zoveel raakvlakken heeft. Net zoals BPM een heel breed vakgebied is." Procesdenken is geen wetenschap, het is vooral een attitude, zegt de voorzitter van het BPM-Forum. Het is natuurlijk denken vanuit de klant: hoe ziet die de organisatie, wat verwacht die ervan? Het is het nagaan welke route producten en diensten door de organisatie afleggen en het analyseren hoe hindernissen in die route kunnen worden opgelost. De procesmanager is dan degene die deze analyses uitvoert en de processen aanpast. Daarvoor moet hij veel samenwerken en communiceren. "Een procesmanager is een diplomaat, een prater en luisteraar, hij heeft visie nodig en moet dingen los durven laten." En hij moet beseffen dat het niet gaat om de implementatie van een techniek, maar vooral over het op een bepaalde manier inrichten van de organisatie.

Bussemaker zou het karakter van een goede procesmanager als volgt omschrijven: "Hij is een generalist, met een redelijk holistische visie op de organisatie en het besef dat er - zeker bij enterpriseprocessen - afdelingen, mensen en applicaties moeten samenwerken. Hij hoeft niet per se materiedeskundig te zijn, maar moet wel weten welke rol afdelingen in een proces spelen." Een visie voor de lange termijn is belangrijk bij het inrichten van processen, zegt Bussemaker. Dat kan botsen met de korte termijn. Technisch bekeken: "Als een

organisatie een koppeling wil maken tussen applicatie A en applicatie B, dan kan het alleen deze twee verbinden. Maar op de langere termijn wil je wellicht meer applicaties met elkaar verbinden. Dan kun je beter een overkoepelende structuur bouwen, waar je eerst A en B aan hangt. Dat is duurder dan een 'point-to-point'-verbinding, maar op de langere termijn levert het meer op. Want je kunt later meer applicaties aan dezelfde structuur hangen."

Slechts één kapitein

Een procesmanager mag dan de juiste houding hebben, dat betekent niet dat hij de processen in de organisatie op orde kan krijgen. Hij is immers nog altijd gebonden aan de managers uit de lijn, die hun deel van het proces besturen. Het is daarom belangrijk dat die lijnmanagers zich realiseren dat ze onderdeel zijn van een keten. "Ze moeten ook samenwerken. En dat lukt alleen als ze daarop worden afgerekend. Dat ze verantwoordelijk worden gemaakt voor het proces in hun afdeling én de overdrachtsmomenten met de volgende schakel in de keten." En dát lukt weer alleen als iemand uit de top van het bedrijf dat steunt. Het is volgens Bussemaker een overeenkomst tussen geslaagde BPM-projecten: die hadden allemaal een topmanager met visie en lef die de implementatie ondersteunde. "Procesdenken raakt be-

langen. Het wordt niet tegengehouden door een technologische barrière en vaak ook niet door een organisatorische, maar door een mentale barrière. De meeste traditionele managers in Nederland zijn geen procesmanagers, omdat ze niet zijn opgegroeid met het denken in ketens." Diegenen die wél gewend zijn om zo te denken, zijn de mensen uit het BPM-werkveld: kwaliteitsmanagers, risicomanager. Maar die zitten vaak in stafafdelingen, die over het algemeen weinig invloed uitoefenen. "De staf adviseert. Je moet procesmanagement dus niet door een kwaliteitsafdeling laten uitvoeren, maar het daadwerkelijk neerleggen bij de lijnmanager. Die moet verantwoordelijk worden."

Bussemaker gelooft niet in matrixorganisaties waarin lijnmanagers en procesmanagers allebei evenveel te zeggen hebben. "Er past maar één kapitein op een schip." Hij ziet bovendien weinig heil in het kantelen van een organisatie. "Dan worden de hiërarchische 'harkjes' hooguit op een andere manier getekend." Die harkjes hoeven van hem ook niet weg, want je zult binnen een organisatie altijd moeten weten wie waarvoor verantwoordelijk is. Dat maakt zo'n structuur onontbeerlijk. Waar Bussemaker echter wel in gelooft, is het verdwijnen van de afdelingen, die hij zuilen noemt. De hokjesgeest moet weg, de

medewerkers moeten beseffen dat ze onderdeel zijn van een keten en zullen moeten samenwerken."

Inktvlek

Hoe krijg je organisaties zover dat ze procesmatig gaan denken en werken? "De meeste bedrijven beginnen een dergelijk project op een veilige plek, een kleine afdeling die niet direct de primaire processen raakt. Als dat succesvol is, dan kan het zich als een inktvlek uitbreiden." Sommige organisaties beginnen direct bij de primaire processen, maar dan staat het water ze echt aan de lippen, meent Bussemaker. "In die gevallen konden ze echt niet anders meer."

Organisaties die procesdenken en BPM toepassen hebben daar volgens Bussemaker bijna altijd goede ervaringen mee. Gevestigde belangen worden wel onderuit gehaald, maar als men eenmaal door de zure appel heen bijt blijkt het werk er leuker van te worden. "De reactie van de werkvloer is bijna altijd positief, want het werk wordt beter en leuker. Als de inefficiënties in de organisatie zijn opgespoord en gladgestreken, dan heeft men meer tijd voor de dingen die men echt leuk vindt."

Marieke Vos

Marieke Vos is freelance journaliste.

www.businessprocess.nl vernieuwd!

Regelmatige bezoekers van de website van Business Process Magazine hebben het vast al gezien: de site van het blad is in een nieuw jasje gestoken! Naast deze nieuwe, frisse lay-out heeft ook een aantal inhoudelijke wijzigingen plaatsgevonden.

Zo kunt u vanaf nu elke twee weken een nieuwe poll op deze site vinden

en is de volledige site goed doorzoekbaar geworden. Naast deze nieuwe elementen blijven wij u natuurlijk onze bekende service bieden, zoals het online archief, de literatuursectie en een evenementenagenda.

Benieuwd geworden? Breng dan een bezoek aan www.businessprocess.nl.

