



Fred van Leeuwen over vijftien jaar BPM:

“Wat als de aannames rond onze BPM-projecten niet kloppen?”

Ooit werd workflowtechnologie als een revolutionaire aanpak gezien. De grote doorbraak is echter nooit gekomen, ook niet toen we het vooral over business process management gingen hebben. Het heeft meer weg van een ‘sukkel-drafje’, meent Fred van Leeuwen, die vanuit DCE Consultants aan de vijftien jaar durende ontwikkeling van dit vakgebied bijdroeg. Waarom is het idee van realtime stuurinformatie die procesbreed in handen van de mensen zelf wordt gelegd, nooit echt doorgebroken? En wat staat ons nu te doen?

"Realtime procesbesturing - daar draaide het allemaal om. Dat was het doel dat ons allemaal voor ogen stond. De opkomst van workflow en business proces reengineering (BPR, red.) vielen min of meer samen", aldus Fred van Leeuwen, managing consultant bij DCE Consultants. "En dus dachten wij - ook ik persoonlijk - dat er een explosieve groei van het gebruik van workflowtechnologie aan zat te komen. Dat viel dus tegen. 'Het komt vast door het millenniumprobleem en de komst van de euro', dacht ik uiteindelijk nog. Maar inmiddels weten we dat de resources die vrijkwamen na die twee grote projecten niet alsnog leidden tot een workflowspurt. Ook niet toen Gartner het nog eens in een nieuw jasje, als business process management, lanceerde. We moeten ons er vrees ik mee verzoenen dat workflow eerder op een sukkeldrafje doorzet. En daarvan de voordelen plukken."

Foutieve aannames

"Het idee achter business process management of workflow is nog steeds heel relevant, maar waarom is het er dan toch niet echt van gekomen? Het eerste dat me opviel is dat bij veel BPM-projecten die hele realtime processturing tot nu toe niet echt een rol heeft gespeeld. We hebben veel tijd en energie gestoken in workflowimplementaties, maar eigenlijk zijn we niet veel verder gekomen dan het borgen van het procesverloop en het integreren van silosystemen. Hebben we voor dat laatste business process management nodig? Welnee, een EAI-gegevensbroker is daarvoor veel passender. We hebben ons vooral bezighouden met het aan elkaar smeden van een lappendeken van bestaande systemen. Een soort 'interne EDI', zeg maar. Ook met de luide roep om 'ketens' blijkt men eigenlijk niet meer dan dat te bedoelen."

"Wat is er mis gegaan? Het eerste punt is denk ik dat wij altijd van de

vooronderstelling zijn uitgegaan dat we leven in een rationele en competitief ingestelde wereld. Maar klopt dat eigenlijk wel? Ik ben dat toch enigszins gaan relativiseren. Was het werkelijk urgent voor bedrijven om hun klanten steeds beter te bedienen? Of hebben ze toch erg veel ruimte voor het werken aan de eigen belangen? Kijk naar de wereld van de telecommunicatie. In Europa is een aantal grote staatsbedrijven in relatief korte tijd omgevormd tot marktgerichte organisaties. Maar zijn ze ook werkelijk klantgericht? Ik denk het niet. Is het niet veel meer zo dat het er om ging om de juiste posities in te nemen ten aanzien van de infrastructuur en daarmee van de toegang tot de klant? Daar draaide het vaak om en niet zozeer om het belang van de afnemer. Iets dergelijks zien we ook bij de banken. De producten van deze bedrijven zijn voor veel mensen volstrekt ondoorzichtig. Daarbij gingen we er vanuit dat klanten rationele keuzes maken en over de informatie beschikken om dat te doen. Maar in de praktijk blijkt dat helemaal niet zo in zijn werk te gaan."

"Misschien zit het wel heel anders. Mogelijk is het centraal plaatsen van de klant een illusie geweest. In deze tijd zijn bedrijven meer gericht op korte termijn beurswaarde. En de overheidssector op maatschappelijke symptoombestrijding. Maar hoe lang kun je daarmee weggelopen? Misschien bouw je uiteindelijk alleen iets blijvends wanneer je als bedrijf waarde aan menselijke levens toevoegt. En dat woordje 'mens' kun je dan invullen met 'klant', maar bijvoorbeeld ook met 'medewerker'. Misschien is dat wel de belangrijkste voorwaarde wil een bedrijf duurzaam succesvol zijn. Daarmee wordt ook de kans op een zeepbeffect in de aandeelhouderswaarde kleiner."

Twee wereldoorlogen

"Maar laten we nog eens kijken naar het hele idee van realtime processturing. Dat is alleen maar te realiseren als de silo's die binnen bedrijven bestaan worden afgebroken. Dat kan per definitie alleen maar via het topmanagement. Waarom? Omdat pas daar de silo's bij elkaar komen. Ik heb er lang over nagedacht waarom het



Fred van Leeuwen: "We moeten ons er vrees ik mee verzoenen dat workflow eerder op een sukkeldrafje doorzet, en daarvan de voordelen plukken."



“Iedereen die zijn ogen en oren openhoudt merkt dat in steeds meer werksituaties de betekenis voor mensen afneemt. Voor duurzaam resultaat moeten we die trend keren.”

slechten der silo's op dat niveau niet gebeurt. Wil men het niet? Kan men het niet? Ik denk dat de top simpelweg het inzicht niet heeft. Althans, voorzover we het over de oudere generatie managers hebben. Die blijft het als iets technisch zien, iets wat snel en volledig gedelegeerd moet worden. Terwijl het natuurlijk gaat over belangen die gemanaged moeten worden; bij uitstek een managementtaak. Silo's zijn met behulp van

BPM-technieken vaak juist geïnstitutionaliseerd. We hebben allemaal keurig dashboards gecreëerd, maar sturen vaak nog op verzuilde prestatie-indicatoren. De urgentie om werkelijk procesbreed te sturen ontbreekt blijkbaar nog.”

“Een ander punt dat meespeelt is het feit dat veel bedrijven vooral op incidenten reageren. Zoals ik eerder aangaf, wordt niet zo vreselijk veel beleid

op duurzame positieverbetering uitgezet. Wij zijn maar in een enkel geval echt pro-actief bezig. Dat heeft alles te maken met het leervermogen van een organisatie. ‘Built to last; Successful habits of Visionary Companies’ van James Collins en Jerry Porras is een heel interessant boek waarin onderzoek wordt gedaan naar de vraag waarom sommige ondernemingen duurzaam succesvol zijn en andere niet. Het opmerkelijke is dat de bevindingen van de auteurs bijna een-op-een passen bij de situatie van de mens. Een belangrijk kenmerk van dit soort organisaties blijkt namelijk dat men niet van meet af aan enorm succesvol is geweest, maar daarentegen crises heeft doorleefd. Daardoor is de manier waarop zo'n organisatie van binnen werkt geconditioneerd, net als dit bij mensen gebeurt die een ingrijpende ervaring hebben meegeemaakt. Een organisatie heeft dus kennelijk ook iets als een persoonlijkheid en een leervermogen. Dat is een intrinsieke kracht die de auteurs aantreffen bij organisaties die succesvol beide wereldoorlogen en de grote recessie hebben doorstaan. Tegenwind blijkt dus een voorwaarde voor karaktervorming.”

“Tegenover deze oude organisaties staan uiteraard veel jonge bedrijven die een gouden greep hebben gedaan. Die kunnen zeer succesvol zijn, maar zijn op termijn toch behoorlijk kwetsbaar. Zowel het management als de medewerkers van die jonge organisatie hebben - in ieder geval gezamenlijk - nog maar weinig meegeemaakt. Hebben nog weinig levenservaring en bestendigheid tegen echte stress, zou ik haast zeggen.”

De echte waarde van BPM?

“Het verschil wordt gemaakt door mensen. Het menselijk handelen wordt binnen organisaties vaak eerst en vooral gezien als een bron van mogelijke fouten en niet van creativiteit en improvisatievermogen. Zouden we

de mens met name in dit laatste licht bezien, dan zouden we waarschijnlijk veel toleranter staan tegenover eventuele fouten, want die kunnen volop worden gecompenseerd door creatieve oplossingen of het improvisatievermogen. Het één kan waarschijnlijk niet zonder het ander. Maar vanuit de discipline van de procesarchitect is dat natuurlijk een moeilijk te verteerden gedachte.”

“Misschien is dat wel de nieuwe rol die we aan BPM moeten geven: er voor zorgen dat mensen grotendeels van repetitieve handelingen worden verlost en daardoor in dusdanige omstandigheden komen dat zij hun improvisatietalent kunnen wijden aan zaken die dat waard zijn. Maar dan hebben we waarschijnlijk wel een probleem: is bij veel werkprocessen het repetitieve en creatieve deel wel voldoende uit elkaar getrokken? Met andere woorden: is een product of dienst wel zodanig gedefinieerd dat we routinematige zaken ook als zodanig kunnen afhandelen? Het aloude idee is te modulariseren waardoor we als het ware de afnemer de suggestie van maatwerk geven - kijk naar de auto-industrie - terwijl we in feite alleen maar routinematige deelprocessen uitvoeren. De medewerker kan zijn aandacht dan verleggen naar het waarmaken van de juiste klantervaring. Maar ook de massamaatwerkgedachte lijkt tot nu toe te vaak theorie gebleven.”

“Een punt dat hierbij ook meespeelt, is dat van de manager. Hoe is die op zijn plek terechtgekomen? Hij is ooit geselecteerd via de in het bedrijf heersende spelregels. Het probleem is natuurlijk dat het gaat om spelregels uit het verleden. Die regels veranderen echter in de loop van de tijd. Er bestaat dus vrijwel altijd een zekere spanning tussen de huidige marktstandigheden en de kwaliteiten waarover een manager beschikt. Het is

aardig om deze redenatie ook eens toe te passen op de huidige hype rond ‘best practices’. Dat komt neer op achteromkijkend kopiëren. Michael Porter geeft terecht aan dat zo’n dubbele fout tot ‘verelendung’ in de marktsector leidt. Zeker als we niet tegelijkertijd aan duurzame positieve verbetering werken. Maar daarvoor is inzicht nodig in welke eigenschappen de unieke kracht van het bedrijf schuilt. Managers moeten achter de dagelijkse werkelijkheid kijken, de externe en de interne situatie doorschouwen.”

Meten aan verhalen

“Wij zijn altijd bezig met verbeteren en veranderen. De vraag is echter of de ambitie van al die veranderingen niet wat beter uitgebalanceerd dient te worden. In de praktijk van BPM zijn we vaak erg instrumenteel bezig. Alleen meetbare waarden lijken er

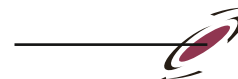
*“In de BPM-praktijk
zijn we vaak erg
instrumenteel bezig”*

toe te doen. Maar hoe zit het dan met die mens? Welke rol speelt diens beleving hierbij? Een verbetering uitdrukken in cijfers is prima, maar voeg daar bij voorkeur iets extra’s aan toe. Bijvoorbeeld: iets over de klantbeleving die we nastreven, de betekenis die medewerkers in hun werk ervaren, of het gedrag waarin zij deze betekenis uiten. Dan zijn doelen niet alleen getallen, maar krijgen zij ook een inhoudelijke betekenis. Zulke betekenis is volledig bepalend voor de energie die mensen erin gaan steken. Iedereen die zijn ogen en oren openhoudt merkt dat in steeds meer werksituaties de betekenis voor mensen afneemt. Voor duurzaam resultaat moeten we die trend dus keren. De

benodigde ‘meetwijze’ noem ik ook wel eens: verhalen beluisteren. Wat betekenen die getallen nu precies voor de klant, voor ons als bedrijf of voor ons als medewerker?”

“Voor Westerse managers komt het idee van verhalen vertellen al gauw zweverig en inefficiënt over. Dat is een misvatting, denk ik. Waar het mij om gaat is dit: snappen wij eigenlijk het hele idee van procesinnovatie wel? Ondanks alle goedbedoelde schema’s en instrumenten blijft in veel werk de mens danig doorslaggevend. En dat geldt zeker voor de innovatie van werk. Of dat positief of negatief uitpakt is voor een ervaren manager eigenlijk goed voorspelbaar. Als hij zich er maar mee kan verzoenen dat zijn invloed meer indirect is dan direct.

Als de groei van business process management dan toch geleidelijk verloopt, laten we het dan in elk geval goed doen. Waar dat kan zowel operationeel als strategisch verbeteren. Maar in elk geval niet achter de kudde aanlopen. Liever de unieke kracht van het bedrijf versterken, met veel ruimte voor de rol die mensen daarin spelen. Ik denk eerlijk gezegd dat we daarbij naast procesingenieurs ook werkarhitecten nodig hebben die zorgen dat de arbeidssituatie als geheel gaat kloppen.”



Robbert Hoeffnagel

Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.