

BRUGGEN BOUWEN TERWIJL JE ER OP LOOPT

OP BIJEENKOMSTEN VAN het BPM-Forum komt vaak naar voren: een goed BPM-project is een verandertraject. Daarbij geldt een belangrijke wet uit de veranderkunde, namelijk dat commitment van het management essentieel is.

In de praktijk echter blijkt (top)management meestal niet geneigd om BPM-initiatieven spontaan te ondersteunen. Waarschijnlijk omdat in de meeste management-opleidingen processen weinig aandacht krijgen. Vooral in MBA-opleidingen staat de functionele benadering van organisaties nog steeds centraal. Vakgebieden als strategisch management, marketing, ICT en vooral financieel management krijgen uitgebreid aandacht. Voor zover processen aan de orde komen is dat bij operationeel management met procesanalyse als methode om te ontdekken hoe productieprocessen efficiënter kunnen verlopen. Of bij financial control als manier om aan regelgeving te voldoen. Dat het bij proces management gaat om een management-filosofie en een verander-instrument hebben managers in hun opleiding niet meegekregen. Betekent dat voor ons als BPM-deskundigen dat we moeten wachten op een verlichte geest in het topmanagement die de 'power of processes' ontdekt; of op de manager die ophoudt met veel geld besteden aan strategische herpositioneringen en megalomane en kostbare ICT-projecten? Of op een CEO die weigert energie te steken in de zoveelste reorganisatie of fusie met het hele ritueel van nieuwe 'harken', functiebeschrijvingen, belangstellingregistraties en plaatsingsprocedures? Of kunnen we vanuit onze BPM-deskundigheid de topmanagers alsnog laten inzien wat ze in hun studie niet hebben meegekregen: namelijk hoe weinig dit soort benaderingen oplevert in vergelijking tot het hefboom-effect van goed geleide proces management-initiatieven? Duidelijk is dat dit geen eenvoudige opgave is. Het vergt veel overtuigingskracht en vooral véél tijd en energie. Natuurlijk is iedere organisatie en ieder management team anders. Maar enkele algemene do's en dont's zijn wel te noemen:

1. Probeer het management niet te overtuigen van het

belang van het vanuit het niets starten van een organisatiebreed procesverbeteringsprogramma, maar sluit aan bij een probleem of doelstelling die al hoog op de management-agenda staat. Ideaal zijn problemen die direct te herleiden zijn naar een noodzaak tot procesverbetering, zoals te lage klanttevredenheid of te weinig afstemming tussen afdelingen;

2. Wacht het goede moment af. Bouw aan je eigen competenties en aan die van je team als je dat hebt en zorg voor goede resultaten bij kleinere verbetertrajecten. Op die manier ben je er klaar voor als het moment daar is om naar voren te stappen voor een organisatiebreed initiatief;

Een fancy etiket kan helpen om aandacht te krijgen

3. Managers zijn bang achter te blijven op concurrenten. Dat maakt veel managers gevoelig voor hypes. Hoewel 'de methode het niet doet' en een moderne proces management afdeling op maat gebruik maakt van allerlei verschillende methoden, kan een fancy etiket helpen om aandacht te krijgen. Dus of het management nu aankomt met Six Sigma, lean service, business architectuur, workflow mining, INK of SOX: omarm het als kans om BPM als management-filosofie tot leven te brengen. De rode lijn wat mij betreft? Bruggen bouwen! Maar een brug bouwen terwijl je er op loopt is niet eenvoudig. Steun van vakgenoten is welkom. Graag roepen we lezers dan ook op om deze aanbevelingen aan te vullen met eigen ervaringen via info@mail.bpm-forum.org.

Aty Boers is bestuurslid van BPM-Forum Nederland.