

# Hollandse Nuchterheid from Down Under

# GOED LEESBAAR

# REFERENTIEBOEK

Het is prijzenswaardig als twee uiterst deskundige en ervaren mensen beginnen aan een boek en dat nog weten af te maken ook. Het resultaat is ruim 400 bladzijden dik, en heeft toch wel een oranje gekleurd tintje: auteur Johan Nelis is pas tamelijk recent geëmigreerd naar Australië, en hoofdstuk 7 is geschreven door Frits Bussemaker van het BPM-Forum.

Door Robert-Jan Streng

Johan Nelis en John Jeston hebben de uitdaging op zich genomen om een boek te schrijven dat Business Process Management brengt van een 'kunst' naar een 'kunde'. Niks hoogdravende bespiegelingen waarom het allemaal anders moet, niks originele managementtheorieën, maar een boek dat het handboek moet zijn voor eenieder die een BPM-project wil beginnen.

In de inleiding geven de schrijvers aan dat het niet de bedoeling is om het boek van voor naar achter uit te lezen. Dat is nogal een ontmoedigende tekst voor iemand die dat juist wel van plan was te doen. Het boek is een *reference book*, betogen ze en dat is ook zo. Ik ben nog geen boek tegengekomen dat zo'n uitgebreide opsomming geeft van methoden, technieken en vooral stappenplannen. In dat opzicht zijn de schrijvers in hun opzet geslaagd. En in tegenstelling tot wat de schrijvers zelf vinden is het prima van kافت tot kافت te lezen.

## Lakmoesproef

Het BPM Implementation Framework staat centraal in het hart van het boek. En daar bevindt zich een belangrijke lakmoesproef. Gaat het framework dezelfde status krijgen als de waardeketen van Porter, de drie assen van Treacy en Wiersema, de structures in fives van Mintzberg? Het antwoord is, ben ik bang, neen. Daarvoor is het teveel een compromis-model, dat op zichzelf compleet is maar de

souplesse ontbeert van de hiervoor benoemde modellen. Alles staat er in, maar het mist een beetje de elegantie die andere modellen wel hebben.

De tien fasen (in vrije vertaling Strategie, Procesarchitectuur, Lancering, Begrijpen, Innoveren, Mensen, Ontwikkelen, Implementeren, Realiseren van de Waarde, Blijvend Verbeteren) vormen een soort kapstok, en ze worden elk in diverse hoofdstukken uitgebreid beschreven. Dat gebeurt door per fase een stappenplan te definiëren, en dan per stap de activiteiten weer te geven en de methoden, technieken, best practices en tips & trucs die daarbij helpen. Die tien fasen worden op hun beurt in het kader van 'Leiderschap', 'Project Management' en 'Change Management' geplaatst, waaraan ook individuele hoofdstukken worden gewijd.

Thomas Davenport noemt het boek in zijn voorwoord een 'amalgam' van methoden en technieken, wat erg net Engels is voor wat in het Nederlands ook een *mengelmoes* zou kunnen heten. Daar zit dan ook wel de zwakte van het boek: het bestrijkt zo'n enorm breed gebied dat het niet mogelijk is om echte diepgang te bereiken. Het hoofdstuk over de procesarchitectuur-fase heeft daar het meeste onder te lijden, wat mij betreft. De schrijvers hebben zich beperkt tot een stappenplan en een stevige verwijzing naar het boek Dynamic Enterprise Architecture van Roel Wagter et al. Het piramidemodel wordt zelfs tot vier keer toe in hetzelfde hoofdstuk afgebeeld, ondanks het feit dat het steeds een halve bladzijde in beslag neemt. Maar de lezer die nu echt wil weten wat zo'n procesarchitectuur maken nu inhoudt,

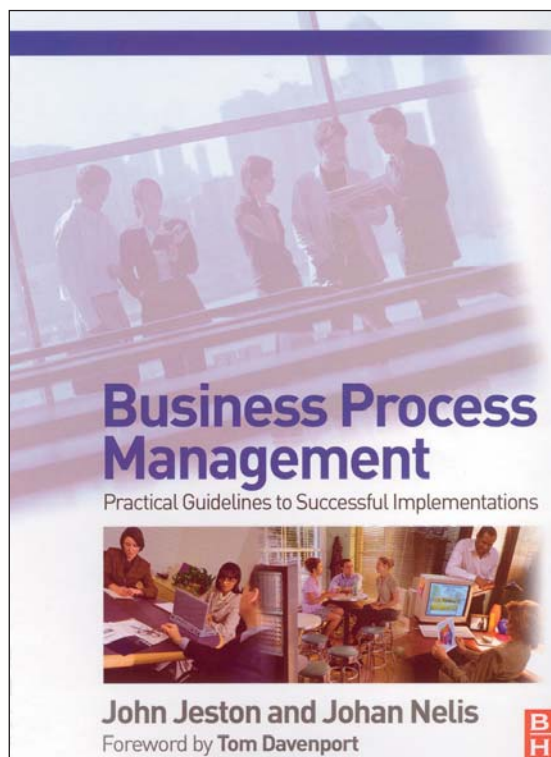
zal dus Wagter's boek er op na moeten slaan, of een ander meer inhoudelijk getint boek. De fase Begrijpen is niet het sterkste stuk van het boek. Waar de schrijvers met de fase Procesarchitectuur duidelijk voor ogen hebben wat de onderliggende theorieën zijn – zij het dus dat je voor echte diepgang er wat lectuur naast moet pakken – komen ze daar in deze fase niet goed uit. Een plaatje over de 'Knowledge and Information Needs Map' wordt onvoldoende uitgelegd. En let wel; de uitleg hoeft niet diepgaand te zijn, maar hij moet wel heel helder zijn. En dat ontbreekt mijns inziens in dit stuk, maar gelukkig is dat een uitzondering in het boek.

### Vier scenario's

Op een aantal delen weten de schrijvers los te komen van de wat schoolse benadering. Hoofdstuk 7 (Hoe BPM te verkopen in de organisatie) is erg fris. Opvallend is dat de schrijver daar BPM Technology propageert als een middel om organisaties *proces-centric* te krijgen, terwijl de rest van het boek juist die procesoriëntatie voorschrijft als een noodzakelijke voorwaarde om die technology voor elkaar te krijgen. Een hoofdstuk dat inhoudelijk werkelijk iets nieuws toevoegt aan BPM is dat waarin de Launch Pad fase wordt behandeld. Daar worden vier scenario's geschetst om een BPM-implementatie van de grond te krijgen. Naast het welbekende pilot-project hebben ze ook een 'under the radar' scenario, dat inderdaad in sommige organisaties de enige manier is om iets van de grond te krijgen. Niels Klinkenberg noemt dat de 'Gideon's Bende' waar een dosis lef nodig is om (een beetje stiekem) toch iets te bereiken. Ik heb nog geen boek gezien waar dat zo expliciet als een mogelijk pad wordt gebruikt. "Change your company without your boss noticing it" zou een mooie titel voor een management best-seller kunnen zijn. Daarnaast is de focus op Blijvend Verbeteren (in het Engels: Sustainable Performance) een waardevolle aanvulling voor BPM project-managers die denken dat ze er zijn als de verbeterde processen zijn geïmplementeerd. Een pareltje binnen het boek vind ik het stuk over Feedback Loops. Hier klinkt de deskundigheid en de visie van de auteurs goed door. Procesverbetering loopt als vanzelf als er een duidelijke verbinding is tussen je eigen activiteiten en de resultaten van die activiteiten. Zelf zou ik het stuk eerder bij de Innovate fase hebben geplaatst en niet bij de Sustainable Performance fase: het is een ontwerpparameter bij uitstek. "Zoek in je proces naar die punten waar activiteiten en resultaten van die activiteiten onvoldoende aan elkaar gekoppeld zijn." De case studie die in dit hoofdstuk gegeven wordt geeft dat duidelijk aan. Dat is overigens een minpunt in het boek: de gegeven voorbeelden zijn allemaal volstrekt geanonimiseerd, waardoor ze aan kracht inboeten.

### Basis voor stappenplan

Soms smaken bepaalde stukjes echt naar meer. Heel kort wordt bijvoorbeeld de 'Spreadsheet Index' aangehaald om te bepalen of er ruimte is voor verbetering van de bedrijfs-



processen: "hoeveel van uw kritische bedrijfsprocessen worden gemanaged door middel van spreadsheets?" Dat is natuurlijk een aardig concept, dat er om vraagt om iets verder te worden uitgewerkt, met een bij name genoemd praktijkvoorbeeld erbij. Maar dat ontbreekt dan weer, het volgende onderwerp dient zich al weer aan. Voor de goede orde zij benadrukt dat je voor een goed referentieboek dat allemaal niet nodig hebt. Wil je een BPM-project beginnen, dan pak je het boek erbij en na een uur of wat heb je een aardige basis voor een stappenplan, weet je wat je wie moet vertellen, en heb je een hele serie verwijzingen naar inspiratiebronnen. Dat is het goede van dit boek: het biedt een stuk nuchterheid die je kunt gebruiken naast de inspirerende maar soms wat al te veel op luchtvaartserij gebaseerde boeken die BPM en met name BPR – Business Process Reengineering – wel eens een slechte naam bezorgen. De schrijvers zijn daarbij dus in hun opzet geslaagd en dat is een compliment waard.

Robert-Jan Streng is partner bij Atos Consulting.

### Online-archief Business Process Magazine

BPM-lezer opgelet! Artikelen over onderwerpen als Proces-integratie, -Modellering, Business Intelligence, Compliance en nog veel meer vindt u in het Online Archief van Array Publications. Vaktijdschriften als Storage Magazine, Database Magazine, IT Service Magazine hebben hun artikelenarchief online gezet. Met een Google-achtige zoekstructuur vindt u snel wat u zoekt op [www.businessprocess.nl](http://www.businessprocess.nl)