

John Jeston over de uitdagingen bij een BPM-project:

SCHIJNBARE TEGENSTELLINGEN

Aan krachtige uitspraken geen gebrek bij John Jeston. Zo is BPM in zijn ogen toch vooral een kwestie van 'het boerenverstand gebruiken', zodat een reeks van kleine en logische verbeteringen kan worden doorgevoerd. Bovendien kunnen we wel veel met de mond belijden, maar het gaat bij BPM-projecten vooral om ons gedrag.

Door Robbert Hoeffnagel

Vijftig procent van een BPM-project is in feite change management en heeft dus vooral met mensen te maken. Wie dat niet goed doet – en dat zijn de meesten onder ons – heeft een probleem.” Een gesprek over zijn inmiddels ‘7FE’ gedoopte framework, zijn werk aan ‘management by process’ en de schijnbare tegenstellingen bij BPM-projecten.

Met een bijna theatraal gebaar spreidt John Jeston zijn armen en roept: “I don’t know!” Hij zit midden in een verhaal over mensen die zijn lezingen bijwonen, om vervolgens naar hem toe te komen en te vragen: “We zitten met een lastige situatie. Welke methode zou ons kunnen helpen?” Geen idee, is dan stevast zijn antwoord. “Meestal vraag ik dan eerst maar eens wat het probleem nu precies is. Het antwoord is vaak een opsomming van symptomen. Veel mensen maken die bijna klassieke fout: symptomen voor oorzaken aanzien. Onderzoek de symptomen van een probleem en we vinden de mogelijke oorzaken. Welke methode daar het beste bij past? Weet ik niet. Wat ik wel weet is dat een gestructureerde aanpak helpt om via ‘trial and error’ tot de juiste resultaten te komen.”

Wat hij maar wil zeggen: Business Process Management is vooral een kwestie van boerenverstand. ‘Common sense’ dus, maar dat is helaas soms ‘hard to find’, voegt hij er aan toe.

Frustraties

Jeston was onlangs op uitnodiging van het aan Twynstra Guddes gelieerde YNNO in Nederland. Dit adviesbureau werkt in ons land samen met Jeston en zijn mede-auteur Johan Nelis. Dit uit zich bijvoorbeeld in het geven van trainingen, gezamenlijk onderzoek en adviesopdrachten. Ruim honderd-twintig mensen waren op zijn in samenwerking met het BPM-Forum georganiseerde lezing op de Nijenrode Business Universiteit afgekomen.

Met zijn vaak krachtige uitspraken mag Jeston zijn toehoorders graag prikkelen. Daar is naar zijn mening echter ook alle aanleiding toe. Hij werd er bijvoorbeeld niet vrolijk van toen hij las dat een volwassen mens nog maar over twee procent van de creativiteit van een klein kind beschikt. Hij noemt dat ‘appalling’. Het verklaart ook zijn passie voor ‘value based learning’. Er zijn twee momenten waarop mensen werkelijk iets leren, vertelt hij. Dit zijn situaties waar sprake is van verwarring dan wel humor. Aan het tweede punt koppelt hij graag een anekdote: “Mijn vrouw kreeg op een gegeven moment iets niet voor elkaar. Hoe ze het ook probeerde, het lukte niet. Uiteindelijk riep ze kwaad uit hoe gefrustreerd ze daarvan werd. Waarop ik zei: ‘he, dat is mooi dat je gefrustreerd bent!’ Want als we frustraties voelen, zijn we als mensen prima in staat tot leren.” Met een grijns vertelt hij er achteraan dat de na zijn opmerking even dreigende huwelijks crisis inmiddels weer geheel uit de wereld is.

Jeston kwam op zijn leermomenten, omdat hij vindt dat change management bij BPM-projecten zwaar onderschat wordt. Hij vroeg het tijdens zijn voordracht ook aan zijn toehoorders: hoeveel effort of budget steekt u als project of proces manager in wat hij noemde 'people change management'? Aftellend vanaf honderd ging pas bij tien procent een eerste hand voorzichtig omhoog. Hoewel Jeston de betrokken persoon uitbundig feliciteerde – "want op zich is tien procent al geweldig" – is dat percentage in zijn ogen veel te laag. "Het gaat me niet zozeer om het geld, maar vooral om de houding. Ik denk dat we bij BPM-projecten maar beter pakweg vijftig procent van onze 'efforts' in change management en communicatie met mensen kunnen steken. Doen we dat niet, dan gaat het maar wat gemakkelijk fout."

In zijn presentatie wijdt Jeston dan ook een aparte slide aan 'people change management'. Daarbij is sprake van zowel 'deliberate actions' als 'behaviorial actions'. "Onder de eerste categorie vallen alle handelingen die we bewust doen of verrichten. Dat zijn onze formele plannen, de maatregelen die we nemen, de 'deliverables', zeg maar. De tweede groep is in feite ons gedrag en onze houding. Dat zijn de boodschappen die we non-verbaal uitzenden als we workshops doen of bij de koffieautomaat met mensen praten. Ik zeg wel eens: 'you cannot not communicate'. Veel project managers lijken dat te vergeten." Onderzoek geeft overigens aan dat we wel degelijk weten dat we moeten communiceren, maar dat dit voor mensen een erg lastig onderwerp is om mee om te gaan. Jeston geeft aan dat gemiddeld hooguit één procent van de inspanningen die in een BPM-project gaan zitten, worden besteed aan communicatie en 'people change management'. Veel te weinig dus.

Even stoppen

De rol van mensen en (het gebrek aan) communicatie komt regelmatig terug in wat Jeston vertelt. Als hij zijn bekende framework beschrijft – inmiddels '7FE' gedoopt – geeft hij bijvoorbeeld aan dat het goed kan gebeuren dat de oorspronkelijke planning om alle fasen van 'platform' via 'begrijp', 'innoveer' en dergelijke tot 'duurzame prestatieverbetering' te doorlopen soms te ambitieus is. "Als mensen het tempo niet kunnen bijhouden, stop dan gewoon even. Zet alles eerst weer op een rijtje, communiceer hierover met alle betrokkenen en ga pas dan weer verder. Stoppen in een project wordt vaak gezien als een fout of als een probleem, maar dat is het niet. Even stoppen is helemaal niet erg."

Jeston vertelt dat hij samen met zijn co-auteur – de Nederlander Johan Nelis – een nieuw boek heeft geschreven: 'Managing by Process; A Roadmap to Sustainable BPM'. Van het huidige 'Business Process Management; Practical Guidelines to Successful Implementations' verschijnt bovendien een tweede en aangepaste editie. Hij noemt die twee boeken 'two sides of a coin'. "Beide kanten van een muntstuk zijn heel ver-

Foto: Harry Otto.



John Jeston: "Iedere procesverbetering zou in dienst moeten staan van het verbeteren van de dienstverlening aan de klant".

schillend, maar ze kunnen niet zonder elkaar. Zo is het ook met de onderwerpen die we in deze twee boeken aan de orde stellen: processen en projecten."

Maar eerst wil hij zeker weten dat we een aantal definitiekwesties uit de wereld hebben. "Ik ben de eerste om toe te geven dat het fenomeen 'proces' niet zaligmakend is, maar het is wel belangrijk dat we het eens zijn over wat we onder een proces verstaan. Wij hebben in ons boek gekozen voor deze definitie: 'a process is a construct for organizing work so it can be performed effectively and efficiently, offers the potential for a competitive advantage and can be managed effectively'."

De discussie over wat vervolgens een 'end to end' proces is komt soms wat academisch over, maar dat is het toch niet. »

Het is wel belangrijk dat we het eens zijn over wat we onder een proces verstaan

Het zijn namelijk die processen binnen een organisatie die direct op klanten zijn gericht. Daarbij maakt het overigens niet uit of het om een interne of externe klant gaat. Jeston stapt vervolgens direct over op Six Sigma en de teleurstelling die met name in de Verenigde Staten inmiddels over deze methode is te horen. “Six Sigma zou niet opleveren wat men ervan verwacht had. Maar dat is natuurlijk ook volstrekt logisch: Six Sigma is een ‘point solution’ die op een aantal terreinen in of tussen de individuele schakels van de gehele keten prima diensten kan bewijzen, maar het is niet een wondermiddel dat alle BPM-problemen kan oplossen.”

Technologie

Nu de ICT-industrie de term Business Process Management nadrukkelijk in de hoek van de technologie heeft getrokken, zijn we bovendien ook wel toe aan wat Jeston ‘demystifying BPM’ noemt. “Er worden aan BPM allerlei positieve en vooral ook technologische kenmerken toegedicht, maar in feite is de term ‘BPM’ niets meer dan een label dat we plakken op het managen van bedrijfsprocessen. Zolang er bedrijven bestaan worden bedrijfsprocessen gemanaged en dat zal ook altijd zo blijven. Nu proberen we dat zo goed mogelijk via BPM te doen, maar over een paar jaar hebben we daar ongetwijfeld weer andere hulpmiddelen voor bedacht. Begrijp me goed”, zegt Jeston, “Ik ben een fan van goede technologie. Maar momenteel wordt de rol van technologie groter gemaakt dan deze in werkelijkheid is. Het is misschien een gewaagde uitspraak, maar ik denk dat van alle verbeteringen die we aan een gemiddeld proces kunnen aanbrengen al gauw zeventig procent of misschien nog wel meer niets met technologie te maken heeft. Natuurlijk kan het gebruik van technologie ons voordelen opleveren, maar het is zeker niet de eerste stap waar we bij het verbeteren van een proces aan moeten denken.”

Overigens wil Jeston nog even terug komen op die eerder genoemde ‘end to end’ processen. Dat zijn in zijn optiek dus de ‘customer facing processes’ van een bedrijf. “Soms wordt ook wel gezegd dat we ons bij BPM moeten concentreren op de zogeheten ‘identifying processes’. Dat zijn die processen die bepalend zijn voor het imago en de reputatie van een bedrijf. Met McDonalds als voorbeeld kunnen we ons allemaal een aantal processen voor de geest halen die bepalend zijn voor het imago van deze onderneming.” Jeston vindt de kreet ‘identifying process’ interessant, maar toch ook

wat te beperkt. “We moeten ook kijken naar de processen die een impact hebben op de klanten van een bedrijf. Als zich in een dergelijk proces een probleem voordoet, heb je als bedrijf natuurlijk ook een probleem. Daarom hanteren wij toch liever de term ‘customer facing processes’.”

Intern gericht

Het moet Jeston van het hart dat het hem nog wel eens opvalt dat ook projecten die bedoeld zijn om een op klanten gericht proces te verbeteren vaak erg intern gericht zijn. “Iedere procesverbetering zou in dienst moeten staan van het verbeteren van de dienstverlening aan de klant. Daarbij moeten wij ons ook niet beperken tot alleen die taken, activiteiten en stappen die direct met de klant te maken hebben. Het is heel goed mogelijk dat een verbetering in een proces tussen de eigen onderneming en een toeleverancier ook heel goed positief kan uitpakken voor de afnemer. Bijvoorbeeld een betere serviceverlening vanuit een toeleverancier die uiteindelijk leidt tot een beter product of dienst voor de klant. Business Process Management is in onze visie dan ook vooral het bereiken van de doelstellingen van een organisatie door het verbeteren, managen en controleren van de essentiële bedrijfsprocessen.”

Bij veel BPM-projecten hebben we te maken met wat Jeston ‘schijnbare tegenstellingen’ noemt. “We kennen ze allemaal: betere service versus lagere kosten, kortere tijden tegenover betere kwaliteit, flexibiliteit en compliance. Het beeld bij mensen is vaak dat dit een keuze is, terwijl BPM aantoont dat deze schijnbare tegenstellingen vaak juist hand in hand gaan. Een BPM-project ziet er in eerste instantie vaak bedrieglijk eenvoudig uit. Veel mensen kennen bovendien de lastige situatie als we naar een congres zijn geweest, helemaal opgeladen zijn om vanaf nu echt aan innovatie te gaan werken, om vanaf de eerste de beste dag weer met de dagelijkse besommingen van het leiden van een bedrijf of afdeling te worden geconfronteerd. Voor we het weten is innovatie weer volledig uit beeld verdwenen.”

Management by Process

Nu Jeston en Nelis twee boeken hebben geschreven (het tweede komt in april uit), komen die eerder genoemde ‘two sides of the coin’ bij elkaar. Het nieuwe ‘Management by Process Framework’ vormt daarbij de keerzijde van het voorheen naamloze maar inmiddels 7FE Project Framework

gedoopte model van de twee consultants. “Het draait allemaal om de uitvoering”, zegt Jeston. Fijntjes voegt hij eraan toe dat hij weinig begrijpt van CEO’s die zich uitsluitend met strategie bezig houden en de uitvoering van hun beleid – ‘execution’ heet dat bij Jeston – aan anderen overlaten. “Strategie en uitvoering zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Om die execution goed te krijgen hebben we enerzijds processen en anderzijds projecten. Het op basis van het 7FE-framework uitvoeren van projecten helpt om processen verder te verbeteren. Daarbij spelen process performance, people capability en technologie een hoofdrol. Als op deze manier projecten en processen aan elkaar zijn gekoppeld, spreken wij van ‘management by process’. Dat is dan ook meteen het antwoord op de vraag die wij nog wel eens gesteld krijgen: waarom hebben jullie het 7FE-framework eigenlijk geen BPM-framework genoemd? Ons antwoord daarop is heel eenvoudig: op basis van het 7FE-framework kan in principe ieder project worden uitgevoerd. Six Sigma, Prince II – ze kunnen allemaal in het framework worden gepast.”

Het 7FE-framework haalt zijn naam uit het feit dat het uit zeven fases en drie zogeheten ‘essentials’ bestaat. Samen vormen deze de tien fases waar het in de eerste editie van ‘Business Process Management; Practical Guidelines to Successful Implementations’ om draaide: strategie, proces-architectuur, lancering, begrijpen, innoveren, mensen, ontwikkelen, implementeren, realiseren van waarde en blijvend verbeteren. De ‘essentials’ worden door Jeston en Nelis gedefinieerd als componenten die in iedere fase van essentieel belang zijn. Het gaat om leiderschap, project management en het eerder genoemde ‘people change management’.

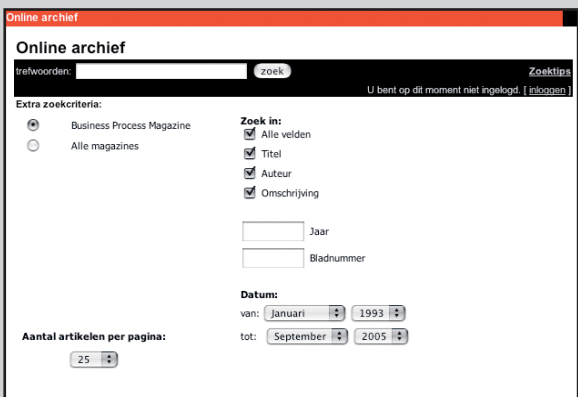
Rode draad

Wat kunnen we met dit framework? Het biedt op flexibele wijze de mogelijkheid om per fase een stappenplan op te stellen. Per stap worden vervolgens de benodigde activiteiten vastgesteld, evenals de methoden en technieken die hierbij gebruikt kunnen worden. Met het framework kunnen meerdere projecten naast elkaar worden ondersteund, waarbij de aanleiding tot een project strategisch kan zijn, maar ook ingegeven kan worden door een proces of een business issue. Hoe het project vervolgens wordt aangepakt – het ‘launchpad’ (lancering) uit de aanpak van Jeston en Nelis – kent ook de nodige variatie: van ‘under the radar’

tot ‘business as usual’ als er sprake is van een vorm van ‘continuous improvement’.

Als rode draad door het werk van Jeston loopt het gegeven dat iedere situatie om een andere aanpak vraagt. Vandaar zijn opmerking aan het begin van dit artikel dat hij geen pasklare antwoorden heeft. Ook niet als hem gevraagd wordt hoe een nieuw project het beste gestart kan worden. “Think big, start small” is de one-liner waarmee Jeston zijn ideeën daarover typeert. Wie die aanpak bovendien keer op keer herhaalt en daarnaast zorgt voor zowel een uitstekende operationele executie als een prima project-executie, komt uiteindelijk in de richting van wat hij een ‘high performance organization’ noemt. “Daar is dan wel ‘high performance management’ voor nodig. Met onze twee boeken proberen wij managers de instrumenten in handen te geven die zij daarvoor nodig hebben.”

Robbert Hoefnagel is freelance journalist.



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