

# IN BEWEGING KRIJGEN

**VEEL PROCESS PROFESSIONALS** hebben de ervaring inmiddels wel: het gebruik van een BPM maturity-model kan een nuttig hulpmiddel zijn om de procesgerichtheid van organisaties te vergroten.

En over welk model dan het beste is, is een interessante boom op te zetten. Geeft het INK-model voldoende inzicht? Of is het handiger een model te gebruiken dat is afgeleid van CMMI zoals Mark I van Rosemann & De Bruin? Of toch liever een Nederlandse model zoals dat van Tolsma en de Wit (O&I) of het Novius BPM?M?

Persoonlijk ben ik tot de conclusie gekomen dat het eigenlijk niet zo veel uitmaakt welk model je gebruikt. Maar wel hóe je dergelijke modellen gebruikt. Vaak gebeurt dat normatief. Zo van 'zo zou het moeten' en 'hoe hoger hoe beter'. Maar niet iedere organisatie hoeft naar een hoger niveau te streven. En het behalen van een hoger niveau kan nooit doel op zich zijn.

Veel mooier is om een maturity-model te gebruiken om een open gesprek op gang te brengen. Een interactieve workshop met het (top)management is hiervoor ideaal. Daar werk je eerst aan bewustwording voor belang en noodzaak tot meer procesgericht werken. Vervolgens kan een maturity-model een 'taal' bieden om te praten over 'waar staan we nu', 'waar willen we staan', 'hoe komen we daar' en 'van wie kunnen we daarbij leren'. Met misschien wel heel verrassende uitkomsten.

Twee belangrijke hobbels die naar mijn ervaring dan altijd op de een of andere manier naar boven komen zijn:

1. De omslag van processen (her)ontwerpen en vastleggen als daar een aanleiding voor is, bijvoorbeeld vanwege teruglopende performance, een nieuw IT-systeem of nieuwe regelgeving naar het 'onder architectuur' brengen van processen.

2. De omslag van afdelingsverantwoordelijkheid voor processen naar een vorm van afdelingsoverstijgende sturing op processen. En dat is niet het moment dat proceseigenaren zijn benoemd. Maar het moment dat proceseigenaarschap echt tot leven komt.

Deze hobbels nemen is geen zaak van analyseren, organiseren en meten, maar kan alleen als het denken en de houding van medewerkers en management verandert. En dus door het vergroten van de procesgerichtheid van de organisatie aan te pakken als een veranderingstraject. Dat vraagt van de trekker van een dergelijk traject om hele andere vaardigheden dan de gemiddelde procesanalist zich eigen heeft gemaakt. Een prachtig voorbeeld van een BPM'er in Nederland die dit echt begrepen heeft, was te zien en te horen tijdens de BPM-Forum bijeenkomst in april, bij de SNS-bank. Pieter Jongstra begon toen zijn verhaal met het laten zien en horen van Freek de Jonge en zijn nummer 'Wees nooit bang' waaraan hij de lijfspreuk "Het mooiste overkomt je, het minste is bedacht" ontleende. En daarmee raakte hij de kern van process management als verandertraject: als je niet kunt loslaten krijg je geen beweging. Zo zouden maturity-modellen ook gebruikt moeten worden: niet om greep te krijgen maar om beweging te krijgen.

Overigens over het BPM-Forum en volwassenheid gesproken: heeft u de nieuwe website van het forum al gezien? Bekijk [www.bpm-forum.org](http://www.bpm-forum.org) maar eens.

**Aty Boers** is bestuurslid van BPM-Forum Nederland.