



## MATURITY ≠ VANZELFSPREKENDE GROEI

Maturiteit is, hoewel ontdaan van de grillen en de belevingen van de puberteit en adolescentie, iets moois, iets volwassen stabiels, iets wat vanzelfsprekend en in een natuurlijke beleving komt. Het heeft een ziel. Doe een zoektocht op het onvolprezen wereldwijde web en de maturity-modellen vliegen je om de oren. Dat mooie begrip maturiteit wordt met enige regelmaat gepositieerd in bedrijfskundige en ICT-technische methoden, technieken en modellen – en met recht mag ik stellen. Welk model je ook neemt, alle zijn opgebouwd uit een aantal stadia met daaraan randvoorwaarden waaraan een organisatie, en in het geval van dit blad, BPM wordt geacht te voldoen. Vaak, maar niet in allemaal, is het voorgaande stadium voorwaardelijk voor het bereiken van het volgende stadium.

Echter, er is in die modellen geen natuurlijke beleving, noch een natuurlijke groei te bespeuren. Het is geen vanzelfsprekend groeien naar een volgend niveau van volwassenheid, zoals bij ons sterfelijke wezens. Daarvoor moet hard worden gewerkt. Het vergt leiderschap, besluitvaardigheid en commitment om de functionele veilige ordening om te turnen in een agile (business) procesgeoriënteerde ordening. En dit beste dames en heren is de achilleshiel van het groeiverhaal. Het is geen probleem, noch een grote bedreiging, om vast te stellen in welk maturity level een organisatie verkeert. Dat harde werk, die verwezenlijking van randvoorwaarden van het volgende volwassenheidsstadium vergt offers. Offers op organisatieniveau: hebben we wel een heldere doelstelling die meet- en regelbaar leidt tot die geroemde toegevoegde waarde voor de klant of ontberen we dat instrumentarium en is de verantwoording op drijfzand gebaseerd. Offers op managerial niveau: de turnaround van functionele naar procesgerichte verantwoordelijkheden, oftewel de heilige huisjes die door de processtunamie omver worden geworpen. Offers op medewerkerniveau: inperking van de persoonlijke vrijheid van handelen door strakkere

procesmodellen (of is het een concentratie op de taakuitvoering en het daarmee stimuleren van de professionele vrijheid in gebondenheid).

Zijn het dan alleen offers? Vast en zeker niet, het vergt ook bewustwording over de gehele linie. Waarom anders organiseren van werk, waarom anders besturen van werk, waarom relaties leggen naar doelstellingen in de organisatie op elk niveau? Wat is daarvan de toegevoegde waarde? Is het maturity niveau een doel of is het een ijkpunt?

Ik hoop beide, want bij elk volwassenheidsniveau staan toegevoegde waarden; de waarde van samenwerking tussen collegae en/of afdelingen en/of organisaties. De waarde van grip; weten wat je als organisatie maakt en hoe de voortgang van het voortbrengingsproces is. De waarde van voorspelbaarheid van de uitkomst; de klant krijgt de kwaliteit die is gepresenteerd/beloofd. Een andere, maar te weinig zichtbaar gemaakte toegevoegde waarde is dat helder geduid wordt welke kennis, kunde en gedrag er in de procesuitvoering worden verwacht van medewerkers. Die verwachting kan dan als leidend principe worden gebruikt bij het pad naar vakvolwassenheid, passend bij een door de organisatie gewenst process maturity.

Groei in BPM is niet vanzelfsprekend. Het vergt naast professionele kennis en kunde ook moed en commitment van leidinggevenden in organisaties. De realiteit past niet in een model, ook de nieuwe BPM-realiteit niet. Het gaat pas leven als mensen daadwerkelijk meegroeiën. BPM is niet iets wat je als een ICT-systeem in een organisatie invoert en instelt. BPM maturity vergt het meegroeiën van mensen, met overtuiging door de weerstanden heen, naar een nieuw, meebaar en helder perspectief.

**Bert van der Linde** (a.c.vd.linde@freeler.nl) is consultant op het grensvlak van Business en ICT.