

Keith Harrison-Broninski over Human Interaction Management

COMMON SENSE

Vier jaar geleden verscheen het boek 'Human Interactions, the Heart and Soul of Business Process Management' van Keith Harrison-Broninski. Hij werkt hierin een theorie uit die zich vooral richt op het functioneren van de mens in een procesgestuurde omgeving. In dit interview vertelt Harrison over Human Interaction Management (HIM) en legt hij de relatie met BPM uit.

Door Hans Lamboo

De Britse auteur Keith Harrison-Broninski werkt al sinds de jaren tachtig in wat we nu de BPM-wereld noemen. De term Human Interaction Management (HIM) gebruikt hij voor het eerst in zijn boek dat in maart 2005 verscheen. Daarna heeft de theorie zichzelf bewezen in een aantal consultancy-opdrachten en deze vonden verder hun weg naar de praktijk.

"HIM is noch de opvolger, noch een nieuw soort van process management. Het maakt juist onderdeel uit van Business Process Management. Maar BPM is wel het vertrekpunt", legt Harrison uit.

"Je moet beginnen met het bepalen van Strategic Control, dan Executive Control en daarna Management Control. Als onderdeel daarvan kun je de routineprocessen definiëren, die niet tot het domein van HIM behoren maar wel van BPM. BPM zoals we dat nu kennen, omvat immers maar een gedeelte van de processen in een organisatie. Het dekt alleen de processen af die routinematig zijn, die je één keer definieert en vervolgens oneindig vaak kunt afdraaien. BPM zou eigenlijk RPM moeten heten, Routine Process Management. HIM maakt van RPM echte BPM, het is het ontbrekende stuk", vertelt Harrison.

Routineprocessen

BPM kent een aantal economische *drivers*. Maar dat is bij HIM niet veel anders, alleen ligt de nadruk op de menselijke kant van de processen. "In essentie zijn het sneller en goedkoper doen van dingen, efficiency, en hoe je meer toegevoegde waarde voor de organisatie kunt creëren, effectiviteit, de drivers voor zowel het mensenwerk als voor het routinewerk. Voor mensenwerk acht ik effectiviteit belangrijker dan efficiency. BPM en HIM, je hebt ze allebei nodig: HIM voor het mensenwerk, en BPM voor het routinewerk. Samengevoegd leidt dat tot werkelijk process management bij een organisatie. Naar mijn mening is HIM de belangrijkste component. Omdat – tenzij je volledig inzicht hebt in de strategische doelen en wat de mensen doen om die doelen te behalen – het routinewerk alleen niet erg effectief is. Daarmee houd je een bedrijf niet overeind, want routineprocessen leveren geen enkel concurrentievoordeel op. De meeste bedrijven verrichten hun routinewerk namelijk op min of meer dezelfde manier. Als je dus alleen op de routineprocessen focust, bereik je alleen dat je op hetzelfde niveau komt als iedereen. Je wordt dus niet beter dan de concurrent. Het is niet erg waarschijnlijk dat je het daarmee als bedrijf redt", stelt Harrison.

Teams

Human Interaction Management (HIM) is een theorie, gebaseerd op vijf observaties, zoals Harrison ze noemt. "Allemaal



Keith Harrison-Broninski: "Voor mensenwerk acht ik effectiviteit belangrijker dan efficiency".

gewoon 'common sense': Teams, Communicatie, Kennis, Besteedbare Tijd en Planning. Dat zijn de vijf pijlers van HIM. Het gaat erom elk punt goed te structureren."

Allereerst dus de Teams. Harrison legt uit: "Je moet precies weten wie er bij betrokken zijn, welke rol elke persoon speelt, welke verantwoordelijkheden er bij elke rol horen, of die verantwoordelijkheden wederzijds door alle teamleden worden geaccepteerd en begrepen, of elk teamlid zich daaraan gecommitteerd heeft", verduidelijkt Harrison. "En je moet ervoor zorgen dat er een goede balans in elk Team is, dat je de juiste mix van vaardigheden en ervaring hebt. Dat de mensen in staat zijn hun rol goed te spelen, dat ze goed kunnen samenwerken en dat alles in het werk gesteld is om ze goed te laten samenwerken. Dat is het eerste aspect, Teams."

Communicatie

"De tweede pijler van HIM is Communicatie. Hierbij ligt de nadruk op het realiseren dat communicatie via verschillende kanalen moet plaatsvinden. Gebruik één kanaal per boodschap. Gebruik één kanaal om het ene onderwerp te bespreken en een ander om het ander te bediscussiëren. Als onderdeel van het proces moet je van tevoren inzicht hebben in welke zaken je precies gaat overleggen", zegt Harrison. "Nogmaals: gebruik één kanaal per boodschap, of dat nu telefoon, sms, e-mail of fax is. Bij elk discussiepunt hoort een specifiek kanaal. Zet nooit vijf verschillende onderwerpen in één e-mail. Dat loopt geheel fout."

Kennis

Harrison vervolgt: "Dan komen we bij het derde aspect, Kennis. Het is uiterst belangrijk dat men zich realiseert dat veel mensenwerk gaat over het creëren van kennis. En dat kennis een krachtige business asset is. Je moet dus iets bedenken waardoor je er het meeste voordeel uithaalt. En dat je de kennis kunt hergebruiken als dat nodig is. Er zitten wel wat haken en ogen aan; sommige kennis kan voorbehouden zijn aan een bepaalde rol in het proces – dat kan voor onbepaalde tijd zijn, waarbij de eigenaar kan besluiten de kennis te delen. Dat is wel iets waarover je als bedrijf controle wilt hebben. Je moet weten waar dergelijke kennis zich bevindt en de eigenaar wil ook zeggenschap hebben over het moment waarop de kennis wordt gedeeld of gedeeld kan worden. In een later stadium moet je naar de kennis kunnen terugkeren en het hergebruiken. Je moet in de processen kunnen terugkijken om te zien waar kennis is gecreëerd die nu van pas kan komen. Dat vraagt om een dusdanige manier van processen vastleggen, dat je de juiste kennis kunt creëren, op de juiste plaats kunt zetten en later hergebruiken."

Besteedbare Tijd

De vierde observatie van Harrison noemt hij People's Time, zeg maar de tijd die iemand te besteden heeft in het proces. En dat gaat niet over het secuur bijhouden van een agenda, maar op welke wijze de medewerker de meeste toegevoegde waarde kan leveren tijdens de werkdag. Harrison: "Aan het begin van de dag moet je inzicht hebben in de dingen die je verwacht wordt te doen; daar voeg je de dingen aan toe die je zou willen doen. Vervolgens beslis je welke de meeste toegevoegde waarde opleveren. Die werkzaamheden voer je vervolgens uit en je laat zien dat je dat gedaan hebt. Toon dat je met het doen van X en Y in plaats van A en B meer hebt bijgedragen; je krijgt dan ook meer terug. Het geeft je meer controle over je leven en stelt je in staat om meer aan de organisatie en je werknemers te geven." Als positief voorbeeld noemt Harrison dat denken vaak wordt bestraft. Maar als je kunt aantonen met welk deel van het proces je bezig bent en dat nadenken daarvoor noodzakelijk is, zal het volgens hem eerder beloond dan bestraft worden.

Planning

Het vijfde en laatste aspect van HIM is Plans, of Planning zoals Harrison het zelf ook af en toe noemt. Hij heeft geconstateerd dat bij de meeste organisaties plannen gescheiden zijn van het werk. De planning wordt wekelijks of dagelijks bijgewerkt op basis van de gebeurtenissen in de afgelopen periode. Op die manier zijn plannings niets meer dan een 'tracking device' voor het hogere management. "Ze zijn helemaal niet nuttig voor de mensen die het werk doen", stelt Harrison. "Ik denk dat dat helemaal niet zo hoeft te zijn en dat plannings nuttig kunnen zijn. Je moet inzien dat mensen bij het planningproces moeten worden betrokken, er deel van

moeten uitmaken. Dat houdt in dat er over elke volgende fase van de planning onderhandeld moet worden met de manager tot alle betrokkenen vinden dat het een verstandig plan is; vervolgens krijgen we allemaal een exemplaar en gaan het plan daadwerkelijk gebruiken. Ik zie het in een vorm waarbij je op een stukje in de planning kunt klikken en dat vervolgens gaat doen. Een planning is eigenlijk een proces; daarvoor krijg je plannings die niet langer overhead kosten zijn – en ik denk dat de meeste plannings dat op dit moment zijn – maar echt toegevoegde waarde hebben. U ziet: het is allemaal *common sense*.”

Implementatiemethode

“Wat eigenlijk als allereerste komt, is de intentie, het doel van het werk. Dat vloeit voort uit het strategisch werk, dat voortkomt uit de procesarchitectuur. Dat is allemaal onderdeel van de in de afgelopen jaren door mij ontwikkelde implementatiemethode voor HIM, de Co-oriented Organisation Design (COOD)”, vertelt Harrison. “Vervolgens ontwerp je de processen die de doelen moeten realiseren. En dan komt HIM. HIM zorgt ervoor dat je onthoudt wat je moet doen. Want als je ongestructureerd aan de slag gaat, doe je sommige dingen goed, maar ook een groot aantal dingen slecht. Maar dat is wel de manier waarop veel mensen op dit moment werken. De een is goed in het kloppen van code, maar is niet in staat om aan de requirements te voldoen; de ander is goed in het op tijd leveren van zaken, maar handelt herhaaldelijk in strijd met de kwaliteitsvereisten.” Volgens Harrison omvat HIM alle belangrijke aspecten om dat te voorkomen: teambuilding, communicatie, kennisdeling, tijdmanagement en planning, allemaal in één simpel diagram, dat bovendien direct uitvoerbaar is. “Het model leidt je van het ene naar het andere, naar weer een volgend punt. Je krijgt een hele berg diagrammen waar de mensen mee werken. Maar ze vergeten geen enkel aspect, ze vergeten niet om goede teams samen te stellen, om kennis vast te leggen op zo’n manier dat het herbruikbaar is. En ze reageren op hun klanten en op veranderingen in de strategie. Dus ik denk dat HIM eerst komt. Het geeft je handvatten om je boerenverstand te gebruiken.”

Vanaf het verschijnen van zijn boek geeft Harrison presentaties over zijn theorie over de gehele wereld. “Ik ben me gaan realiseren dat er een noodzakelijke scheiding is tussen de concepten van HIM, dat een zeer eenvoudige manier is om inzicht in mensenwerk te krijgen, en het tekenen van plaatjes die dat inzicht vastleggen. Je moet die zaken ook weer apart houden van de techniek om HIM in een organisatie in te voeren. Sommige uitgangspunten van COOD vind je wel terug in het boek, maar niet allemaal. COOD legt vooral de nadruk op high-level strategische knelpunten. Wat organisaties moeten doen om hun ‘business purpose’ vast te leggen. Ik noem dat procesarchitectuur. Dat gaat dus niet over het definiëren van processen, het gaat om het begrijpen van je

reden van bestaan als bedrijf. Als je daarmee begint, kun je daarna de processen bedenken die doen wat je wilt. En je kunt HIM-concepten en HIM-notaties gebruiken om die processen te beschrijven.”

Tot slot

HIM is een tool voor zowel het management als de werkvloer. HIM onderscheidt drie verschillende niveaus: het topniveau is Strategic Control, dat gaat over het definiëren van procesarchitecturen. Daarna komt Executive Control, waarin de outlines van de initiële processen worden gedefinieerd op een heel schetsmatige manier. “De directie is niet geïnteresseerd in heel uitgebreide, gedetailleerde schema’s. Het niveau daaronder wil er iets van weten, maar zeker niet alle details.

Bij de meeste organisaties zijn plannen gescheiden van het werk

Pas op de werkvloer, Management Control, worden de processen tot in detail gedefinieerd en uitgevoerd. Op dat niveau zijn de managers ook onderdeel van de processen, ze spelen er zelf een rol in. Ze moeten volgen wat er in het proces gebeurt. Maar zit er in het proces ingebakken om voortdurend overleg te hebben met de mensen die het leeuwendeel van het werk verrichten? Wat moeten ze gaan doen? Wat zijn de volgende stappen? Vervolgens wordt er overeenstemming bereikt over de nieuwe procesdefinitie waarnaar iedereen overstapt. Dat kun je elke week doen, of om de paar dagen, net wat nodig is. Dat derde niveau, Management Control, gaat dus over het creëren van een overlegomgeving waarin de mensen nauw betrokken zijn bij de ontwikkeling van het proces door de tijd heen.”

De theorie van Human Interaction Management en de COOD-methode zijn zeker geen stoffige theoretische modellen, die niet verder zijn gekomen dan de boekenkast. “Het is daadwerkelijk geïmplementeerd bij zo’n 250 bedrijven, mensen maken gebruik van de ideeën en notatie van HIM. Die notatie is de laatste versie van een notatie die zo’n 25 jaar oud is. Ik heb er in de loop der tijd vele aanpassingen op gemaakt. Voor het gebruik van de notatie, HumanEdg, hoeft je geen ingenieur of technicus te zijn, dat zou niet passen bij de intenties van HIM”, besluit Harrison. “Het draait, net als bij HIM, allemaal om ‘common sense’.”

Hans Lambou is hoofdredacteur van *Business Process Magazine*.

Human Interactions, the Heart and Soul of Business Process Management
door Keith Harrison-Broninski
<http://keith.harrison-broninski.info/>