

Business Process Management bij Logica

SAMEN CREËREN VAN VERTROUWEN

Bedrijfsprocessen maken – als het goed is – deel uit van de formeel beschreven architecturen van een organisatie en zijn leidend voor de ICT. Structuur en gedrag van organisaties kennen echter altijd ook een belangrijke informele component.

Door Freddy Brugmans en Robert Heines

Volgens Logica bestaan uiteindelijk organisaties uitsluitend uit individuele mensen (en hun werktuigen); en mensen zijn weliswaar sociaal getalenteerd om te handelen volgens doelen van een groep, maar zijn – met hun ambivalenties en irrationaliteit – ook verre van perfect. De veronderstelling dat we controle hebben over onszelf en het gedrag van onze organisaties wordt keer op keer gelogenstraft. Zo zijn gebrek aan transparantie, voorop stellen van eigenbelang en blind vertrouwen op bestaande structuren in hoge mate debet aan negatieve ontwikkelingen. Logica beschouwt Business Process Management niet als een los verhandelbare truc om processen 'plat te slaan' teneinde ze te kunnen automatiseren, maar als een hulpmiddel dat integraal onderdeel uitmaakt van alle dienstverlening rond technologische vernieuwing, om daarmee continu de vertrouwens kloof te overbruggen tussen mensen met sterk uiteenlopende perspectieven op de wereld. De wereld zoals mensen die ervaren is de resultante van uitwisseling van ideeën en betekenissen tussen individuen. Zo produceren wij met elkaar de complexe, dynamische context waarin de wereld, vanuit een besef van verleden, heden en toekomst, wordt geïnterpreteerd in termen van 'feiten' en 'omstandigheden'. Het is essentieel om in te zien dat onze aldus geconstrueerde wereld bestaat uit continu veranderende interpretaties. Te vaak wordt een redenering over de wereld alleen vanuit het eigen perspectief opgebouwd en als de enige 'logische' beschouwd. Te laat merken we vervolgens dat onze waarheid niet de enige is. Vervolgens begint een

herstelactie die met dezelfde problematiek kampt. Slechts als we ons realiseren dat het alleen intermenselijke processen zijn waaraan de wereld zijn betekenis ontleent, gaan we meer open staan voor echte dialoog, in plaats van langs elkaar heen te discussiëren. We ontdekken dan niet alleen dat gelijk hebben en gelijk krijgen niet hetzelfde is, we leren vooral ook de betrekkelijkheid van het eigen gelijk in te zien.

Recursieve structuur

We gaan ook begrijpen dat het bij processen gaat om intermenselijke transacties die draaien om waardering en vertrouwen. We zien in dat processen niet eendimensionaal zijn: er is niet één beginpunt of eindpunt, en elk proces verandert voortdurend niet alleen zijn object, maar ook zijn context en daarmee zichzelf. Door deze zelfreferentie ontstaat een recursieve structuur van onderling verbonden procesveranderingen. Logica noemt dit model van het intermenselijk proces de BPM Spiraal. Wat betekent dit voor de bedrijfspraktijk? Globalisering en technologische vooruitgang maken het steeds meer noodzakelijk om te denken in abstracte, dus geïdealiseerde, modellen en concepten. Veel procesmodellen houden echter onvoldoende rekening met de dynamische context en de weerslag hiervan op de processen zelf. Zij gaan uit van een lineaire groei in volwassenheid van de hele organisatie binnen één uniform systeem. Met elkaar samenhangende aspecten worden daarbij gekarakteriseerd in termen van een kenmerkend niveau van volwassenheid. Pas wanneer dit niveau bereikt is, kan volgens deze benadering een organisatie verder groeien naar het volgende niveau. De metafoer van volwassenheidsniveaus is in de praktijk echter

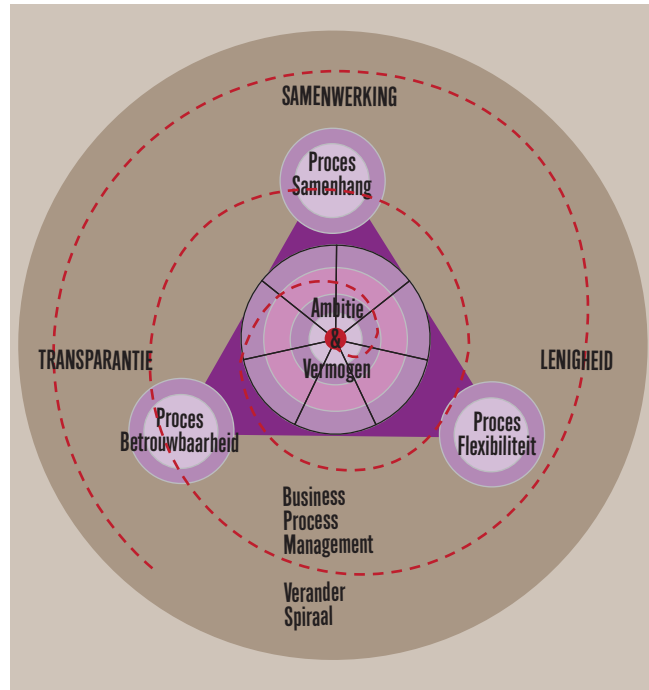
een oversimplificatie. Een eendagsvlieg is al na enkele uren volwassen, terwijl een olifant er twaalf jaar over doet; beide dieren groeien in volwassenheid, maar niet naar dezelfde, en niet langs dezelfde weg. Net zo houdt de BPM Spiraal rekening met relevante verschillen tussen, en vooral ook binnen, organisaties. In onze visie vindt verbetering slechts plaats door het naast elkaar bestaan van strijdige ambities én de wil om vanuit wederzijds respect samen te werken en gemeenschappelijke doelen na te streven.

Uiteenlopende perspectieven vormen zo de motor voor verandering van de organisatie, maar wel in een gedeelde voorkeursrichting. De BPM Spiraal zegt dus vooral iets over onze visie op de juiste aanpak van de te besturen veranderingen, los van de precieze inhoud. Een volgens ons erg zinvol hulpmiddel is een op de specifieke situatie van de organisatie afgestemd *ambitieprofiel*, waarin zowel strijdige ambities als discrepanties met de bestaande praktijk goed tot uitdrukking komen. Zo'n profiel draagt bij aan een effectieve balans bij het kiezen tussen alle denkbare verbeterstrategieën. Uitgaande van de relevante rol die het hebben van gefundeerd vertrouwen speelt bij de intermenselijke dynamiek, onderscheiden we op basis van onze ervaring drie in essentie verschillende, maar elkaar versterkende, verbeterstrategieën.

1. *Transparantie verhogen* van de feitelijke, dus ook informele, organisatie en de bedrijfsprocessen (in historisch feitelijk opzicht) betrouwbaarder maken. Transparantie betekent het door alle belanghebbenden inzicht hebben in het voor hen relevante gedeelte van de procesinrichting, zodat zij goed geïnformeerd kunnen handelen om procesdoelen te bereiken.
2. *Samenwerking verbeteren* tussen partijen in de leveringsketens en de bedrijfsprocessen (voor hedendaagse interacties) meer samenhangend maken. Samenwerking betekent het onderkennen door betrokken interne en externe organisatieleden van gezamenlijke doelen en het ernaar handelen.
3. *Lenigheid vergroten* om op veranderingen in de omgeving te anticiperen en de bedrijfsprocessen (voor toekomstscenario's) flexibeler maken. Lenigheid van de organisatie betreft het snel kunnen aanpassen aan gewijzigde omstandigheden, zoals grote incidentele schommelingen in de omvang van de vraag of structureel gewijzigde vraag naar producten en diensten, dan wel bijvoorbeeld andere wet- en regelgeving.

Transparantie

Een mooie illustratie van de praktische werking van de BPM Spiraal is de samenwerking met KPN rond HRM. Martijn den Hartog, medeverantwoordelijk voor het traject dat tot uitbesteding door KPN van de HR-administratie heeft geleid, formuleert het als volgt: "Aanvankelijk, en dan spreken we over alweer een paar jaar geleden, werd door beide partijen primair onderhandeld over een afgetimmerd contract op basis van een door Logica tot in detail uitgewerkt transitieplan voor het beheer van de betrokken systemen (zoals SAP en PeopleSoft). Gaandeweg werd echter duidelijk dat KPN



Afbeelding 1: De Logica BPM Spiraal.

allereerst behoefte had aan transparantie over de wijze waarop de nieuwe organisatie bestuurd zou worden. De echte doorbraak in de onderhandelingen kwam toen Logica en KPN gezamenlijk meerdere keren een workshop van de direct betrokkenen organiseerden, zodat de mensen elkaar gingen vertrouwen. Toen ergernissen over onvoldoende betrouwbaarheid en ambities voor meer flexibiliteit van de HR-administratie in alle openheid gedeeld werden, ontstond er een hecht partnerschap. Inmiddels heeft dit goede contact geleid tot een duidelijk opwaartse spiraal van wederzijdse tevredenheid, vooral ook bij de direct betrokkenen. Het oorspronkelijke transitieplan bleek inhoudelijk trouwens helemaal niet zo slecht in elkaar te zitten."

In deze case is meer samenwerking de primaire verbeterstrategie die succes heeft, ondersteund door grotere transparantie van betrokken partijen. Verbeterde lenigheid om te innoveren zal vooral de toekomstige samenwerking ten goede komen. Zoals gezegd kan een organisatie voor elk van de drie onderscheiden verbeterstrategieën een verschillende ambitiegraad definiëren, maar moeten deze ambitieniveaus wel in balans met elkaar zijn om de transformatie succesvol te maken. Dit betekent vooral: continu de dialoog aangaan om van elkaars meningen te leren en zo tevens de onvermijdelijke misverstanden en onzinnige opvattingen de wereld uit te helpen.

Freddy Brugmans en Robert Heines

Drs. F. Brugmans is Principal Consultant en drs. R.A.M. Heines is Management Consultant bij Logica Management Consulting.