

BPM-pionier Johan Nelis op Trends in BPM 2011

FUNDAMENTEEL ANDERS

Johan Nelis werkte voor de VN, bij Sogeti en is momenteel actief als consultant in Australië. Hij schreef twee bestsellers, was mede-initiatiefnemer van het BPM-Forum Nederland en geeft regelmatig trainingen en cursussen op BPM-gebied, ook in het Verre en het Midden-Oosten. Wat hem na twintig jaar het meeste opvalt: “Er wordt heel veel gepraat en geschreven over wat er allemaal kan en hoe we verder moeten. Maar wat er in de praktijk op het gebied van BPM gerealiseerd is steekt daar nog te mager bij af.”

Door Hans Lamboo

Johan Nelis studeerde Technische Bedrijfskunde in Twente en kreeg daarna, in 1991, een baan bij de Verenigde Naties. “Ik werkte bij een onderdeel van de VN dat zich bezig hield met industriële ontwikkeling,” vertelt hij. “Het leukste project dat ik in die tijd gedaan heb was in Sri Lanka. De landelijke Board of Investment moest buitenlandse investeerders aantrekken. Maar ze hadden een behoorlijk nationalistische instelling en dat uitte zich in hun houding naar buitenlanders in het algemeen. We gingen daar weliswaar aan de slag vanuit een Business Process Re-engineering invalshoek om het proces te stroomlijnen, maar we deden juist ook heel veel aan de culturele aspecten om te zorgen voor een klant-

vriendelijker aanpak. We leerden ze waarom ze buitenlandse investeerders welkom moesten heten en dat ze zich hulpvaardig moesten opstellen. Daar werd de kiem gelegd voor mijn passie om organisaties een klantgerichte aanpak te laten kiezen en van daaruit de processen in te richten.” Volgens Nelis is het van belang om juist de zaken die zich buiten de organisatie afspelen als leidraad te gebruiken om een organisatie in te richten. Hij vindt dat een van de beste manieren om mensen in beweging te krijgen. “Je creëert een soort ‘burning platform’ waarmee je een gezamenlijk doel bepaalt om naar toe te werken. Dat is de beste manier om saamhorigheid te krijgen, zodat de mensen in de organisatie op dezelfde manier denken.” Het belangrijkste uit de VN-tijd vindt hij toch dat hij geleerd heeft dat het allemaal draaide om het helpen van andere mensen, waarbij kennisoverdracht een belangrijker factor is dan de procesinrichting.

Keynote

Johan Nelis verzorgt de openingskeynote op het congres Trends in BPM 2011 op 8 juni 2011 in Intres, Hoevelaken. De dag erna geeft hij een exclusieve masterclass. Dat mag u niet missen!

Kijk voor meer informatie en om u in te schrijven op www.bpmtrends.nl.

Modern Times

Het feit dat zijn oudste dochter naar school moest, vormde in 1996 de aanleiding voor Johan Nelis om terug te keren naar Nederland. Hij nam een baan aan als consultant bij Sogeti (dat toen overigens nog niet zo heette). Daar maakte hij zijn werk van het gestructureerd overdragen van kennis gecombineerd met process management.

“Wat mij in het begin van die periode opviel was dat er pas over processen werd gesproken nadat een IT-systeem was ingericht. Ik zie dat op sommige plaatsen in de wereld nog steeds: er wordt een heel groot IT-project gedaan en aan het eind doen ze een ‘stukje proces’. Daarmee wordt bedoeld op het maken van een aantal procesbeschrijvingen en een handleiding, en het geven van een training om de gebruikers van het systeem op weg te helpen,” blikt hij terug. “In de acht jaar die ik toen in Nederland werkte veranderde dat dramatisch. Het credo werd: eerst het proces inrichten, en dan pas naar IT gaan kijken. Dat is een enorme omwenteling geweest.”

Hij meent dat het boek van Peter Fingar en Howard Smith – *The Third Wave* – daar een grote aanzet toe gegeven heeft. “Toen is de gedachte naar voren gekomen van BPM als een soort *merger* van een stuk technologie en een stuk kwaliteit – Six Sigma, ISO – maar ook van procesdenken. Daarvoor dacht men na over Scientific Management, zoals je dat bijvoorbeeld op een hilarische manier terugziet in de film *Modern Times* van Charley Chaplin. Je kunt alles willen standaardiseren, maar dat werkt vooral in de dienstverlening helemaal niet. Zo ontstond Business Process Re-engineering, dat echter vooral bedoeld was voor het éénmalig veranderen van organisaties en eigenlijk IT helemaal buiten beschouwing liet. Maar wat belangrijker was: het inbedden, het vastleggen en borgen in de organisatie was absoluut onvoldoende. In die tijd werden heel veel BPR-projecten uitgedacht. Die deden het vooral goed op de whiteboards, maar de grootste uitdaging bleef: hoe kun je ervoor zorgen dat het echt beklijft en niet terugvalt naar de oude situatie. Ik denk dat ik zelf ook die ontwikkeling heb doorgemaakt. Eerder was mijn uitgangspunt: de grootste uitdaging is het realiseren van een business process verbetertraject. Daarom publiceerde ik destijds het boek ‘Business Process Management – Practical Guidelines for Successful implementations’, een bestseller die uitgroeide tot een standaardwerk. Maar ik ben er later achter gekomen dat er een nog veel grotere uitdaging is: hoe zorg je er voor dat mensen echt dag-in dag-uit op een structurele manier hun processen monitoren, managen en verbeteren. En daar worstelen vandaag de dag nog heel veel bedrijven mee”.

Fundamenteel anders

In Nederland worden bij steeds meer bedrijven afdelingen op corporate niveau ingericht die process, change en informatie-management als geïntegreerd bestuurlijk domein beschouwen. Johan Nelis: “Dat is een belangrijke stap in de goede richting. In mijn tweede boek, *Management by Process*, heb ik mijn ideeën daarover vastgelegd in een model, de Management Value Chain, die bestaat uit zeven stappen: strategie, portfolio management – wat moet ik doen om mijn strategie te kunnen uitvoeren, project management, change management en procesuitvoering – de dagelijkse gang van zaken. Dan volgen performance management, het continu monitoren, meten en analyseren van de processen en vaststellen waar de verbetermogelijkheden zitten. Tot slot de Governance. Het is die



Johan Nelis: “Ik wil met de deelnemers aan het congres ook echt stappen nemen”.

Management Value Chain waar men zich op moet richten.” Volgens hem beschouwen bedrijven veel te weinig de hele keten, maar focussen bijvoorbeeld alleen op strategie-uitvoering en project management. “Je moet echt naar de hele Value Chain kijken die ik net aangaf. Bij bedrijven die dat doen lopen de dingen aantoonbaar veel beter. Je moet zorgen dat je enerzijds dicht bij de business zit, dat je weet wat er speelt, maar anderzijds moet er een generieke corporate besturing zijn om te voorkomen dat de organisatie niet weer vervalt in de oude silostructuur van vroeger.”

Ook de criteria waarop medewerkers worden geselecteerd en beloond spelen daarbij een grote rol. Johan Nelis refereert daarbij aan André de Waal. “Die publiceerde ooit een boek over een onderzoek dat hij deed naar de kenmerken van high-performance organisaties. De manier waarop je medewerkers beloont stond daarbij op de derde of vierde plaats! Bij bedrijven die hun mensen duidelijk maken waar ze in de Value Chain zitten en hoe ze hun eigen performance kunnen verbeteren, bij dergelijke bedrijven, is de geest, de spirit fundamenteel anders. De mensen werken en worden beloond op basis van meer arbitraire of zaken die niet rechtstreeks hoeven aan te sluiten bij het grote geheel.”

Johan Nelis is vrij internationaal gericht en reisde dan ook veel. “Wat tijdens die reizen in onder meer China, India, Singapore en Vietnam opvalt, is de passie, de pure energie,

de absolute wil om dingen beter te doen of betere dingen te doen. Dat is zo essentieel. Op veel plaatsen in de wereld zijn organisaties tevreden met hun positie, terwijl ze zichzelf de hele tijd zouden moeten uitdagen en nadenken over de koers van de organisatie in de toekomst. Aan mijn kant van de wereld, Azië en Australië, gaan meer bedrijven door volledige transformaties, waarbij de hele organisatie en de manier van werken compleet op z'n kop wordt gezet. Dat is veel breder dan het anders inrichten van een business process. Bij zo'n transformatie wordt het hele operating model fundamenteel anders ingericht."

Trends

Veel gehoord is dat Nederland voorop zou lopen op het gebied van BPM en dat de wereld ademloos de ontwikkelingen op BPM-gebied in ons land zou volgen. "Ik vind dat we in Nederland op de juiste manier over business processen denken. En ik denk dat er in de wereld veel mensen zijn die daar met bewondering naar kijken," beaamt Johan Nelis. "In tegenstelling tot wat in Nederland gebruikelijk is, doet een medewerker in heel veel andere landen gewoon wat hem opgedragen wordt en *that's it*. Nederlanders zijn veel meer output-gericht en bereid om anders te denken en te werken, en zo nodig buiten een strakke taakomschrijving te gaan om te zorgen dat het team of de organisatie de gewenste resultaten kan behalen. En dat is goed." Hij twijfelt er echter aan of in Nederland de zo noodzakelijke vraag 'doe ik het juiste, of moet ik de dingen fundamenteel anders inrichten?' wel gesteld wordt. "In andere landen zijn mensen veel meer bereid om dingen fundamenteel anders aan te pakken en in te richten. Om vervolgens te zeggen 'we hebben nu dit gedaan, we gaan nu naar een andere fase en dan moeten we alles weer anders inrichten.' Ik weet niet zozeer of dat in Nederland voldoende leeft."

Johan Nelis ziet een aantal trends op verschillende niveaus. Als eerste noemt hij de ver-individualisering van de dienstverlening. "Dat is een ontwikkeling, waarbij BPM een belangrijke rol speelt, omdat je als bedrijf op een andere manier moet werken. Het vraagt om een combinatie van standaardiseren, waarbij tegelijk flexibiliteit moet worden toegestaan. Je ziet dat al bij bijvoorbeeld PC's en auto's."

BPM was voorheen heel erg intern gericht. Maar dat gaat veranderen, constateert hij. "Een klantgerichte organisatie zal zich steeds meer op de buitenwereld moeten richten. Op de hele supply chain, bijvoorbeeld. BPM zal dus ook steeds meer worden toegepast buiten de muren van het bedrijf. Daar zal een stuk networking & collaboration vanuit een BPM-gedachte plaats vinden."

Een derde ontwikkeling in BPM ziet hij rond de inrichting van Social Media. "Als je gaat kijken naar de normen en waarden van individuele medewerkers, dan sluiten die niet meer aan bij de normen en waarden die ze verwachten bij hun werkgever. Medewerkers zijn veel meer gewend om te werken met Facebook, LinkedIn, Skype en Twitter. Maar op hun werk zitten ze vast in een bepaalde bedrijfs-, silo- of werkplekcultuur.

Ik verwacht dat daar veel meer op BPM-gebied gaat gebeuren." Dynamic Case Management is in opkomst. Het traditionele BPM richt zich op een gestandaardiseerde manier van werken. "Maar de toegevoegde waarde zit in de complexe dienstverlening die nodig is om de ver-individualisering aan te kunnen – een dienstverlening die niet echt een voorgebakken invulplaatje is. Er zal meer denkwerk en logica bij komen kijken, wat je dan wel weer op een bepaalde gestandaardiseerde manier wilt laten doen. Dat is ook een trend die heel belangrijk gaat worden voor organisaties.

We moeten zorgen dat dingen ook echt een grote reikwijdte hebben. Veel automatisering is gericht op de meest gemakkelijke standaard van het gestandaardiseerde. Aan de hele andere kant van het gamma heb je Dynamic Case Management. Maar dat wordt nog vrij ouderwets toegepast. Dat gat tussen die twee moet worden overbrugd."

Resultaatgericht

Nelis constateert dat er een nog veel grotere kloof is die moet worden overbrugd. "In de BPM-wereld wordt erg veel onderzoek gedaan, gepraat en geschreven over wat er allemaal met BPM mogelijk is. Maar de status van de toepassingen bij bedrijven loopt daarop ver achter. Iedereen is aan het praten over hoe je verder en verder kunt gaan met BPM, maar je kijkt niet achterom om te kijken of mensen het voldoende oppakken en zich aanpassen. Er bestaat een te groot verschil tussen waar mensen over denken en wat er in de echte wereld wordt gerealiseerd en bereikt. Daar moet echt een inhaalslag plaatsvinden."

Tijdens het congres en zijn masterclass de dag erna wil Johan Nelis dan ook meer praktische voorbeelden en handvatten geven over hoe je dingen daadwerkelijk kunt doen. "Want ik wil met de deelnemers aan het congres ook echt stappen nemen om in te spelen op de trends."

BPM moet veel meer resultaatgericht zijn, vindt hij. "Ik denk dat wij toch nog te vaak vervallen in het verhaal van hoe mooi het allemaal zou kunnen worden. Dat gevaar loopt ook Dynamic Case Management. We moeten er echt voor zorgen dat we helder krijgen wat het voor de business betekent en hoe ze er resultaat mee kunnen halen. Ten tweede: Hoe kijken executives naar ons en hoe kunnen we daar slimmer mee omgaan? Daar zouden wij als BPM'ers ons veel meer in moeten verdiepen. BPM'ers zijn over het algemeen heel logisch denkende mensen met een passie, maar om echt succesvol te zijn moeten we executives kunnen enthousiasmeren en mee kunnen geven hoe zij ook deel van het succes kunnen zijn. Als laatste: we moeten echt kennis en ervaringen uitwisselen over onze pogingen in de praktijk en hoe we dingen beter kunnen doen. Om als individu en als organisatie meer succes te boeken, en om te zorgen dat BPM als discipline meer reikwijdte krijgt dan het nu heeft."

Hans Lambou is hoofdredacteur van Business Process Magazine.