



‘BPM is geen instrument maar een managementfilosofie’

In een steeds sneller veranderende omgeving, is een procesgerichte benadering voor organisaties cruciaal om voldoende flexibel te kunnen opereren. Dat is de overtuiging van de Australische BPM-consultant John Jeston. Een gesprek over het belang van een deugdelijke procesgovernance-structuur, het nut van topdown BPM opleggen, en noodzakelijke veranderingen in het managementdenken.

Vorig jaar publiceerde de Australische consultant John Jeston, samen met de Nederlandse co-auteur Johan Nelis, de derde druk van zijn boek *Business Process Management*. Dit boek beleefde in 2006 zijn eerste druk en wordt door menigeen beschouwd als een van de 'bijbels' van het BPM-vakgebied. Een van de sterke punten van dit boek zien we direct terug in de ondertitel: *'Practical guidelines to successful implementations'*. Dan gaat het met name om tools en technieken om Business Process Management handen en voeten te geven in de praktijk van alledag. Oftewel: welke processen moet je door om uit te kunnen groeien tot een BPM-organisatie, en hoe zorg je vervolgens voor een cultuur waarin businessprocessen constant verbeterd worden?

De basis van Jeston's boek is het '7 FE framework' (zie figuur 1). Jeston, die in het verleden lang voor een software-ontwikkelaar heeft gewerkt, ontwikkelde dit framework vanuit de informatiebehoeften van zijn toenmalige klanten. Wat hij destijds al leerde: in de uitvoering zit 'm vaak de crux van succesvol procesmanagement. BPM-goeroe Michael Hammer zei het al in 1993, gevraagd naar de belangrijkste faalfactoren van BPM: *'Coming up with ideas is the easy part, but getting things done is the tough part'*.

Het is er het laatste decennium niet gemakkelijker op geworden voor de gemiddelde organisatie, constateert Jeston: 'Je ziet enorme veranderingen in onder meer businessmodellen, waardenketens, markttransparantie, mobiliteit, social media en cloudtoepassingen. Daarbij komt dat klanten zich steeds beter kunnen en willen informeren over aanbieders, dat ze eerder overstappen naar een andere winkel of dienstverlener, dat ze hogere eisen stellen en dat ze, door hun stem te verheffen via social media, steeds meer macht kunnen uitoefenen.' In een dergelijke, steeds sneller veranderende omgeving, is er steeds meer besef dat een procesgerichte benadering cruciaal is om als organisatie voldoende flexibel en 'agile' te kunnen opereren, is een van de stellingen van Jeston. 'Dat zie je gelukkig terug in het curriculum op universiteiten en MBA's; daarin neemt BPM een steeds prominenter plaats in. De kennis verspreidt zich, maar het zou in mijn ogen veel beter en sneller kunnen en moeten.'

Taylorisme bakermat van BPM

Het denken over procesmanagement voert volgens Jeston terug tot de jaren twintig van de vorige eeuw, toen de Amerikaanse werktuigbouwkundige Frederick Taylor zijn *scientific management* introduceerde. 'Het taylorisme kunnen we beschouwen als de bakermat van het optimaliseren van bedrijfsmatige productieprocessen', zegt Jeston. Taylor ging in wezen nog een stap verder: zijn systeem was met name bedoeld om arbeidsprocessen en het gedrag van arbeiders te beheersen. Dat laatste was hard nodig, vond Taylor: hij ging ervan uit dat de mens een natuurlijke neiging heeft om te lanterfant. Hij ergerde zich aan de verspilling

Dossier: Procesmanagement

John Jeston geeft met zijn Business Process Management (BPM) framework een krachtige, samenhangende methodiek. Vanuit samenhang beter en sneller prestaties verbeteren en beheersen van de processen is de centrale boodschap. De heldere en pragmatische insteek van John heeft mij altijd plezier gegeven om mee te werken. Eerst de mens, dan het proces en de (ICT)-instrumenten. Kortom, aan de slag. Guus Balkema (guus@010works.com)

die dit opleverde. Die inefficiency kostte niet alleen bedrijven, maar ook overheden veel te veel geld. Daarom lanceerde Taylor zijn principes van wetenschappelijke bedrijfsvoering. Hij wilde een aantal taken en verantwoordelijkheden overhevelen van de werkers naar de managers. Managers denken en plannen, werknemers voeren uit. Dat zou beide partijen ten goede komen; bovendien zouden objectief bepaalde standaarden, bijvoorbeeld voor stukloon, werknemers zelfs bescherming bieden tegen al te inhalige werkgevers.

Start vanuit deugdelijke procesgovernance-structuur

Een aantal decennia later waren het Hammer en Champy die (vanaf eind jaren tachtig) verder gingen met de ontwikkeling van Business Process Reengineering c.q. BPM. Later kwam daar het veelgebruikte procesmanagement bij. Hoe verhoudt dat laatste zich tot BPM? Jeston ziet dat zo: 'BPM gaat over het managen van je organisatie via de processen; procesmanagement gaat alleen gaat over het besturen c.q. verbeteren van een of meerdere processen; dat is dus meer op een individuele basis. BPM is het overkoepelend geheel, waarin we aspecten terugvinden als het optimaliseren en meten van processen, vanuit een bepaalde procesgovernance-structuur die nauw hoort aan te sluiten op de uitvoering van de organisatiestrategie.'

BPM als managementfilosofie

In het begin zag men BPM alleen als instrument om kosten van business processen te reduceren en serviceniveaus te

In minder dan 50 woorden

- John Jeston is een Australische expert op het gebied van Business Process Management (BPM). Zijn boek 'Business Process Management' uit 2006 wordt gezien als een van 'bijbels' van BPM.
- Hij ontwikkelde een model waarin hij de nadruk legt op BPM als overkoepelende managementfilosofie.
- De basis van het model is een deugdelijke procesgovernance-structuur.

verbeteren. Het waren de hoogtijdagen van concepten als Six Sigma, waar Motorola vanaf de jaren tachtig school mee maakte, en Lean. Deze concepten leidden lang niet altijd tot de gewenste resultaten, schetst Jeston: 'Met Six Sigma en Lean pakte je een individueel proces bij de kop en verbeterde dat. Heel operationeel gedreven dus, en niet ingebed in een managementfilosofie of procesgovernance-structuur.' De verbetering van de laatste jaren zit volgens Jeston dus met name in het starten vanuit een deugdelijke procesgovernance-structuur: 'Hierin hanteer je meetbare doelen, stel je managers persoonlijk verantwoordelijk voor de resultaten van de procesverbetering. Dat zorgt voor een omgeving waarin managers zowel persoonlijk als met hun teams verantwoordelijk zijn voor het succes van BPM. BPM is geen instrument waarmee je proceskosten bespaart, het wordt gedefinieerd als managementfilosofie.'

Is deze opvatting van BPM voor organisaties lastiger om te implementeren? 'Dat hoeft echt niet moeilijk te zijn, al gaat het vaak wel om een grote hoeveelheid componenten waar je mee aan de slag moet gaan. Het lastigste punt is dat je echt een belangrijke verandering in het managementdenken nodig hebt. Mensen houden doorgaans niet van verandering als ze die niet zelf bedacht hebben', zegt Jeston. Een belangrijke ontwikkeling van de laatste jaren is dat BPM meer geaccepteerd is 'als deel van de normale operatie' binnen een organisatie, zegt Jeston. 'Het wordt geaccepteerd en begrepen dat bedrijfsprocessen een kritische rol spelen in de serviceniveaus waar klanten in praktijk mee te maken hebben. Maar voor veel bedrijven is nog een lange weg te gaan.'

CEO moet BPM doordrukken

Verreweg de belangrijkste succesfactor om BPM te laten slagen, is dat de CEO volledig achter de toepassing van BPM staat, benadrukt Jeston: 'Alles valt of staat met de attitude van de CEO. Hij moet in zijn managementteams de doelen, de kpi's voor BPM vaststellen; vervolgens moeten zijn managers daarmee aan de slag. Vaak blijkt dat CEO's getriggerd

Over John Jeston

De Australische consultant John Jeston is naar eigen zeggen 'al veertig jaar bezig met BPM'. Voor hij aan de slag ging als BPM-consultant, werkte Jeston in uiteenlopende functies (waaronder controller, divisie manager, HR directeur, CIO en algemeen directeur), ondermeer bij General Motors en een producent van software. Hij adviseerde organisaties over BPM in tientallen landen ('Culturele verschillen? Aziaten zijn volgzamer dan Australiërs of Nederlanders; dat heeft wel voordelen bij de implementatie van BPM'). Zijn boek over BPM is voorgeschreven aan circa vijftig universiteiten; Jeston heeft onder meer samengewerkt met London Business School.

worden door het succes van BPM in andere organisaties. Ze moeten zichzelf op dit gebied opleiden, er veel over lezen en in gesprek gaan met externe BPM-experts.' Er is wat dat betreft nog wel een wereld te winnen, vervolgt Jeston: 'Veel leidinggevenden hebben wonderlijke opvattingen over BPM. Dat komt vaak omdat ze door tijdgebrek de consequenties van BPM niet goed doorgronden. Dan denken ze bijvoorbeeld dat het heel risicovol zou zijn. Nonsens natuurlijk. Angst voor banenverlies? Ja, dat is wel een terechte angst. Als je echt continu aan BPM doet, is na verloop van tijd gemiddeld veertig procent van het middle management uit de organisatie vertrokken, zo blijkt. Afijn, ik houd CEO's altijd voor dat het juist risicovol is om níet aan BPM te doen.'

Niet goedschiks? Dan maar kwaadschiks

Als het gaat om de belangrijke randvoorwaarden voor het succes van BPM, redeneert Jeston nog redelijk klassiek: 'Het lukt alleen als je het top-down in de organisatie doorvoert; doe je het bottom-up, bijvoorbeeld startend bij kleine projectteams die zich met het verbeteren van deelprocessen bezighouden, dan gaat het niet werken, het blijft dan te vrijblijvend. Hooguit kun je als organisatie bottom-up beginnen, als je nog in de pilotfase van BPM zit, maar al snel moet je overschakelen naar een top-downbenadering: de CEO moet BPM echt doordrukken en desnoods dreigen dat managers die BPM laten versloffen, hun baan op het spel zetten. Gaat het niet goedschiks, dan maar kwaadschiks. Een groot en bekend risico van BPM is dat men er enthousiast mee begint, maar dat het na verloop van tijd, ergens in de laag van het middenmanagement, verpietert.' De kunst voor een CEO is om het BPM-gedachtegoed, zoals in feite ieder nieuw managementconcept, op de juiste wijze intern te 'verkopen', vindt Jeston: 'Er moeten duidelijke prikkels en beloningen zijn voor de medewerkers. De CEO moet begrip kweken voor het waarom van BPM; hij zit in feite in een continue verkooppitch.'

Veelgemaakte BPM-fouten

Wat zijn de klassieke fouten van organisaties die opgewekt en oprecht gemotiveerd aan BPM beginnen? Jeston: 'Bijvoorbeeld dat ze teveel uitgaan van softwaretools als startpunt. Ik had ooit een klant die een BPM-softwaretool wilde kopen. Hij vroeg mij om advies. Ik zei: 'Doe het niet, je hebt het nu nog niet nodig. Als je het wel doet, zal je falen'. Hij kocht het toch – en faalde inderdaad. Dat lag uiteraard niet aan die technologie, die was prima. Maar die was niet meer dan een instrument, een aanjager. Hij had moeten beginnen met het definiëren van zijn processen, en met het opzetten van een deugdelijke procesgovernance-structuur.'

Een andere fout is dat organisaties ervan uitgaan dat zij zó anders zijn dan de rest, zó uniek, dat ze alleen al daarom een andere opzet van BPM zouden moeten hanteren, zegt

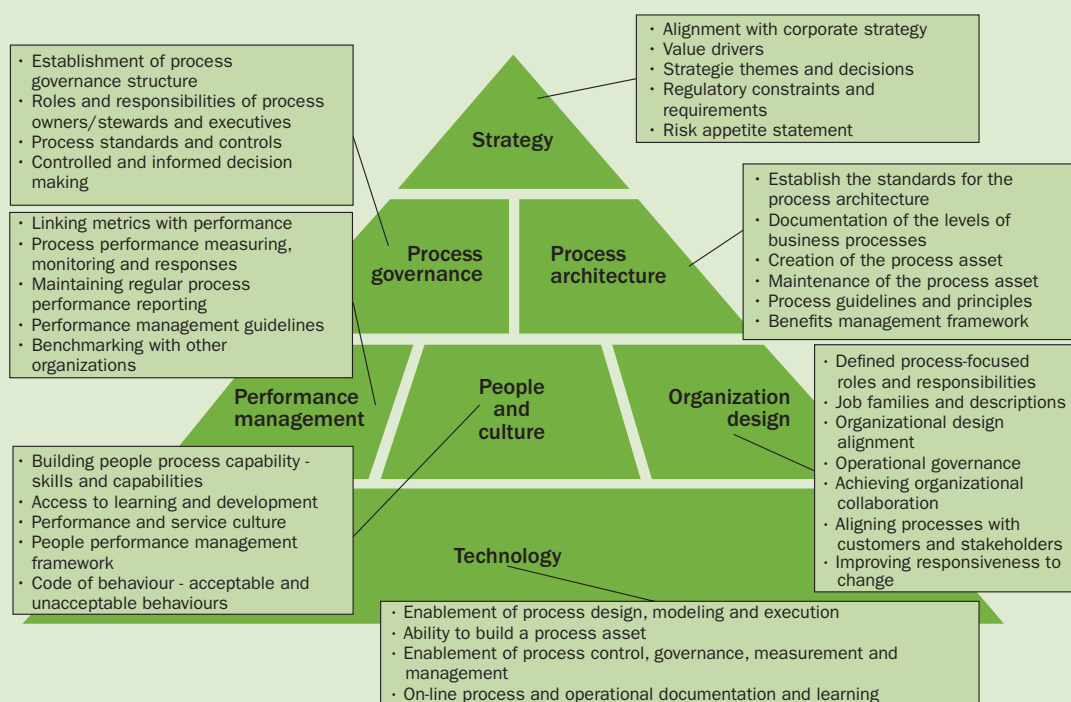
BPM-framework van Jeston

Het BPM-framework dat Jeston heeft ontwikkeld bestaat uit tien fasen en drie essentiële elementen. De fasen zijn foundation, enablement, launch pad, understand, innovate, people, develop, implement, realize value; en sustainable performance. De drie essentiële elementen zijn project management, people change management en leadership.

Daarnaast werkt Jeston met een 'process-focused target operating model' (zie figuur 1), dat bestaat uit zeven componenten: strategy alignment, process governance, process architecture, performance management, people and culture, organization design en technology. Jeston plaatst deze zeven componenten in een piramide, waardoor direct de onderlinge samenhang duidelijk wordt. Zo zijn 'procesarchitectuur' en 'procesgovernance' onderling sterk met elkaar verbonden.

Jeston vergelijkt procesarchitectuur met bouwtekeningen op basis waarvan een aannemer een huis bouwt: zonder bouwtekening wordt het huis in het beste geval een onsamenhangend geheel, dat snel kan instorten. Vaak gebruiken organisaties veel te veel tijd om die bouwtekening op maat te maken. Dat is helemaal niet nodig, vindt Jeston, want een klein deel van die bouwtekening kan werkenderweg worden ontwikkeld.

TOM component overview



Jeston: 'In vrijwel alle gevallen is dat een mythe. De meeste bedrijven lijken in hun stereotiepe gedrag enorm op elkaar. Ik herinner me een bedrijf dat een jaar uittrok om negentig medewerkers te laten werken aan de ontwikkeling van een BPM-methodologie! Dat was echt bizar. Ik hield ze voor dat dat zonde was van hun tijd. Ze hadden gewoon een BPM-model moeten inkopen en dat moeten aanpassen aan hun specifieke situatie. Dat is echt niet zo moeilijk. En dan hoef je niet 'from scratch' te beginnen.'

Een andere fout, of beter misvatting, is het alom klinkende mantra van 'De Klant Centraal', vindt Jeston: 'Daar ben ik het niet mee eens. Natuurlijk, zonder klant heb je geen business, maar tegelijk: zonder personeel heb je óók geen

business. Je hebt ze beide nodig, medewerkers en klanten gaan hand in hand. Als je bezig bent met procesmanagement, vergeet dan niet dat de medewerkers die vernieuwde processen niet alleen moeten begrijpen maar ook gemotiveerd en enthousiast moeten uitvoeren. Je kunt maar beter matige processen hebben en goedgemotiveerde medewerkers, dan andersom.'

Literatuur

Jeston, John and Johan Nelis, (2008), *Business Process Management - Practical Guidelines to Successful Implementations*; Butterworth Heinemann

Auteur

Paul Groothengel is freelance journalist.