



STAND VAN ZAKEN

Dit is de laatste editie van dit jaar, en ook de laatste editie van het eerste decennium van deze eeuw, dus het geknipte moment om even stil te blijven staan bij hoe BPM de voorbije tien jaar geëvolueerd is en welke uitdagingen BPM de volgende jaren tegemoet zal gaan. Het lijkt wat stiller geworden te zijn rond BPM na de process re-engineering hype uit de jaren negentig met Michael Hammer als initiator en bekendste voorvechter. Maar betekent dit ook dat processen gedurende de laatste tien jaar minder in de kijker stonden dan tijdens de tien jaar voordien? Ik denk het niet, alleen is de zichtbaarheid in de periode ervoor misschien groter geweest. Process re-engineering heeft inderdaad veel stof doen opwaaien. Er waren veel voorstanders van process re-engineering, maar ook veel sceptici die hun mening bevestigd zagen door de toch ook talrijke cases van mislukte process re-engineering implementaties.

Een tiental jaar geleden werd de term 'Business Process Management' geboren en snel almaar meer gebruikt. Business Process Management sloot het tijdperk af dat procesverbetering iets radicaals moest zijn, waardoor het in het verleden vaak een negatieve bijklank kreeg. Bovendien konden de verschillende stromingen zoals bijvoorbeeld TQM, Lean en Six Sigma, onder deze term samengebracht worden. Onder de noemer 'BPM' heeft een bedrijf dat procesgericht wil worden tegenwoordig een keuze uit verschillende methodologieën, methoden en technieken. Centraal staat daarbij het continu verbeteringsproces dat teruggaat op de PDCA cyclus van Deming uit de jaren vijftig. Ik heb de laatste jaren veel bedrijven gezien die zelf uit de grote waaier van mogelijkheden hun eigen 'BPM toolkit' samenstellen. Voor ieder wat wils. Zoals bekend heeft elke medaille echter twee kanten. De rijkdom die BPM tegenwoordig omvat heeft ook een keerzijde: er bestaan veel verschillende interpretaties van de term 'BPM'. Vaak hangt de definitie af van welke achtergrond iemand heeft. Er zijn processpecialisten die BPM beperken tot het verbeteren van een proces, anderen die van mening zijn dat BPM iets van IT is, weer anderen die de nadruk leggen op het woord 'management' en voor wie BPM een echte management discipline is. Onlangs had ik nog een discussie

met een fan van Lean die BPM als deel van Lean zag, omdat Lean een filosofie is die meer omvat dan alleen methoden en technieken, terwijl ik Lean als een deel van BPM zie, omdat BPM alle verschillende procesaanpakken omvat. Het probleem is dat er over de term 'BPM' nog altijd geen eenduidige definitie bestaat, wat de promotie en verspreiding ervan bemoeilijkt.

Veel bedrijven hebben de voorbije tien jaar een aanzienlijke inspanning geleverd om procesgericht te worden. Toch is er ook voor deze bedrijven vaak nog een lange weg te gaan. Procesgericht word je immers niet in één jaar. De focus van procesverbetering die initieel eerder op technieken gericht was, is de laatste jaren verschoven naar de menselijke kant: men begon te beseffen dat een BPM-aanpak niet succesvol kan zijn als de medewerkers niet mee willen. Voor de meeste medewerkers is het niet vanzelfsprekend om iets wat jarenlang normaal was – namelijk de verticale, hiërarchische organisatie – aan te vullen met een sterke focus op processen. Dit vraagt immers om een nieuwe manier van werken, nieuwe verantwoordelijkheden en complexere organisatiestructuren waarin iedereen een nieuwe plaats moet zoeken. Ook van managers vraagt dit een heel andere manier van leidinggeven.

Een grotere concurrentie door globalisering, niet in het minst door de mogelijkheden van de nieuwe media en daarmee gepaard gaande hogere eisen door klanten, en een steeds sneller veranderende markt in een onzekere economische omgeving, vragen om klantgerichte, flexibele bedrijven (en processen!) die aan deze complexe problemen het hoofd kunnen bieden. Bedrijven kiezen voor een BPM-aanpak, omdat ze erin geloven dat ze met deze focus ook in de huidige tijd er voordeel uit kunnen halen. Maar ook BPM zal mee moeten evolueren om te bewijzen dat het zelf flexibel genoeg is om op de nieuwe uitdagingen van vandaag adequate antwoorden te kunnen bieden. En misschien ook om eindelijk door iedereen als volwaardige managementdiscipline erkend te worden.

Dr. Friederike Schröder-Pander is adviseur, onderzoeker en docente op het gebied van BPM en IT.