

# DE MENS IN BPM

Door Matthijs Vermoolen

**M**anagers en consultants die de resultaten van geslaagde BPM-projecten hebben ervaren, praten enthousiast over de efficiëntieverbetering, doelgerichtheid, schaalbaarheid, foutreductie, kostenbesparing, betere bezettingsgraad, doorlooptijdverbetering, productiviteitsverhoging, outputverhoging, betere reproduceerbaarheid, controlemogelijkheden en dergelijke. Op alle mogelijke manieren kan met BPM meer worden bereikt dan zonder BPM. Kwaliteit en kwantiteit gaan omhoog en dat alles tegen lagere kosten en inspanning. Wat wil je nog meer? Maar ondanks alle voordelen verlopen veel BPM-projecten in de praktijk stroef en mislukken niet zelden.

De reden hiervoor is – zo wordt mij vaak verteld – weerstand en onbegrip van de mensen die het werk daadwerkelijk moeten uitvoeren. BPM is het managen van processen. Processen zijn bedoeld om mensen te ondersteunen – te helpen – bij het doen van hun werk. Maar mensen ervaren dit blijkbaar niet als zodanig. En vindt u het gek als u de gemiddelde manager of adviseur over BPM hoort praten? De vocabulaire die veel managers en adviseurs bezigen als ze de voordelen van BPM aanstippen, leidt bij de mensen die het werk daadwerkelijk moeten doen namelijk vooral tot angstgevoelens.

Termen als efficiëntieverbetering, outputverhoging en dergelijke hebben een aantal belangrijke effecten op de mensen die het werk daadwerkelijk moeten uitvoeren. Ten eerste hebben ze het gevoel dat er meer uit ze geperst moet worden, wat leidt tot gevoelens als “heb ik het dan al die jaren niet goed gedaan” en “ben ik hier nog wel nodig of kan ik binnenkort een andere baan zoeken?” Minder is meer betekent vaak: meer voor de manager en adviseur en minder voor de werknemer! Bovendien heeft de ‘meten is weten’ benadering een negatief effect op het zelfbeeld van mensen: “Waarom al die controle, vertrouwen ze me niet?”

Naar mijn mening wordt een groot deel van de weerstand tegen BPM veroorzaakt door onze woordkeuze bij het verkopen ervan. De ‘technische’ woorden waarmee deze column begint hebben helemaal niets met mensen te maken en spreekt mensen ook niet aan. Sterker nog: het stoot de meeste mensen af! De manier waarop we over BPM praten wekt onnodig stress- en angstgevoelens op. En dat werkt de acceptatie van BPM tegen. Of om het in adviseurterminologie te verwoorden: kwaliteit is inhoud keer acceptatie. De focus op inhoud en gebrek aan focus op de acceptatie voorkomt

kwaliteit. De weerstand die we ervaren is zodoende niet iets dat ons ‘overkomt’, maar wordt voor een aanzienlijk deel door onszelf veroorzaakt!

Er bestaan echter hele goede mogelijkheden om ons taalgebruik aan te passen en de voordelen van BPM aan te stippen met woorden die dezelfde boodschap bevatten, maar zonder de negatieve lading. Zo kun je BPM presenteren als een *kans voor de medewerker* in plaats van een beheersinstrument. Het managen van processen biedt allerlei mogelijkheden voor *continuous improvement* – je werk steeds beter en leuker maken – en dat inspireert! Bovendien biedt BPM allerlei mogelijkheden tot *bevrediging van de sociale behoefte*. Door je werk en de contacten met anderen goed te organiseren, kun je je als mens ontwikkelen en verbetert de teamwerking. Het biedt leermogelijkheden en kansen op samenwerking met anderen en dat motiveert! Bovendien krijgen medewerkers duidelijker kaders en dit kan de zekerheid en houvast vergroten. Mensen willen niet gecontroleerd worden, maar hebben wel behoefte aan zekerheid: twee zijden van dezelfde medaille. Bovendien kan BPM worden ingezet om mensen trots te maken op hun werk en onderneming. Een goed doorgevoerde procesverbetering kan een enorme *boost* voor het moreel zijn: “wij hebben onze zaakjes hier goed voor elkaar en doen het een stuk beter dan de concurrentie”. BPM biedt mogelijkheden om je als bedrijf en individu te onderscheiden van anderen. Dat geeft status! Managers en adviseurs die willen dat hun BPM-projecten succesvol worden, zullen mensen moeten leren aanspreken op hun behoefte. Hou op met pushen en laat mensen in plaats daarvan zien wat ze te winnen hebben bij BPM. Dat kan niet moeilijk zijn, want ook vanuit het perspectief van de medewerker heeft een goed doorgevoerd process management meestal aanzienlijk meer voor- dan nadelen. Maar dit vereist wel inlevingsvermogen in de mensen waar u het voor doet! Een concrete tip: neem voorafgaande aan het project bovengenoemd rijtje besmette woorden met het projectteam door en probeer deze zoveel mogelijk te vermijden en gebruik alternatieven die bij het project en de organisatie passen. Maar nog veel belangrijker: kijk eens vanuit het perspectief van kansen, sociale mogelijkheden, zekerheid en status naar het project. Door beter aan te sluiten bij de belevingswereld van de mensen waar u het voor doet, vergroot de kans op succes aanzienlijk.

Matthijs Vermoolen is mede-oprichter van Vitalent.