



PSEUDO GRIP

Hoewel de afkorting BPM iets is van de laatste tien jaar, bestaat het fenomeen 'processen' natuurlijk al eeuwen. Processen gaan terug naar de oertijd, of zelfs nog verder terug naar de oprichting van de Aarde B.V. Misschien is het proces zelfs wel het eerste dat de schepper schiep alvorens hij de aarde schiep, want ooit moet hij gedacht hebben "ik doe het in zeven processtappen". Hoewel, projectmanagers onder u zullen pleiten voor het feit dat het hier een project betrof, immers het was een eenmalige gebeurtenis onder een gegeven budget en tijd. Hoe dan ook, sinds ongeveer een eeuw zijn we dank zij heren als Fayol, Taylor en Ford op een andere manier naar organisaties gaan kijken, namelijk door de kaleidoscoop van de processen. Momenteel ligt de gemiddelde BPM professional vele sintelbaantjes voor op het 'management van de business' in zijn rotsvaste overtuiging dat procesdenken waarde toe kan voegen aan het bedrijf. In een onafgebroken reeks van presentaties, congressen, best practices, BPM tools, artikelen enzovoort probeert de BPM professional het gat tussen gelijk hebben en gelijk krijgen te dichten. Dit alleen al is een uitdaging van formaat en de tijd begint te dringen. Er komen twee grote uitdagingen op ons vakgebied af. Enerzijds de almaar sterker wordende rol van ICT, als onmisbare *enabler* van de processen. Hierbij is het nog maar de vraag of en hoe we het fenomeen 'processen' nog goed in het spotlicht kunnen houden, om niet verborgen te worden onder een dikke ICT-deken. In Amerika is BPM allang *ge-hijacked* door ICT, menig BPM-afdeling rapporteert aan de CIO. Anderzijds de spijkerharde constatering dat er een 'mensfactor' speelt in en rondom process management en hoe we daar dan weer mee om moeten gaan. De kredietcrisis bijvoorbeeld is in zekere mate te wijten aan een menselijk aspect rondom de processen. Beloningsstructuren die bepaald menselijk gedrag teweeg brengen, hoe goed je de processen ook hebt gedocumenteerd. Of een bank die zijn klanten massaal ziet weglopen als gevolg van menselijke beslissingen en bijbehorende uitvoering van de processen, maar

ook ten gevolge van emotionele processen bij de klanten. Daar valt niet tegen op te modelleren, met welk goed bedoeld tool dan ook. We denken op een gegeven moment grip te hebben op onze processen, maar het is een soort van pseudo-grip. We leggen zaken vast die ook best wel gebeuren, maar zijn we volledig? Een heleboel mensen in bedrijven zijn feitelijk bezig met informatie verzamelen, samenwerken en beslissingen nemen. In welke processen ligt dat vast? Is het niet eigenlijk een 'natuurlijke manier' om te komen tot een bepaald doel? De vraag is dus niet hoe we de processen vastleggen en met welk tool, maar eerder over wat we eigenlijk niet vastleggen en waarom dan niet? En ziedaar de nieuwe troepen aan de horizon. In een poging om dé trendsetter te zijn van dé nieuwe managementkreet horen we daar termen als Human Process Management en Human Interaction Management. Het gaat niet om het vastleggen van processtapjes van de werkvloer, maar het gaat om de interactie tussen mensen. Deze menselijke interactie is namelijk wat er écht gebeurt, de procesbeschrijving is een geduldige map in een la. Congressen in Amerika zijn al volop aan het zenden: "BPM is all about people. Human centric management is the way to go!" Nu kan ik het hier niet geheel mee oneens zijn, omdat ik in het kader van BPM al jaren pleit voor het altijd zoeken naar de verbinding tussen ratio en emotie. Echter, het gaat hier om de maatvoering. Het is niet het een óf het ander. Als nuchtere Hollanders zijn wij hopelijk in staat om een goede balans te vinden. Laat ons met elkaar het vakgebied wat meer openstellen voor de menskant van processen: cultuur, motivatie, leiderschap, gedrag, samenwerken, vertrouwen. Dat zijn volgens mij de relevante thema's voor de komende tijd. En laten we daarbij niet doorschieten naar een geitenwollen sokken breiende brigade. We moeten juist de rationele kant van processen in stand houden. De kracht zit namelijk in de combinatie.

Dr. Jeroen de Groot is managing partner bij Process Express.