

وقتی BPMS مشکل را حل نمی‌کند، بلکه آشکار می‌کند.

چرا شفافیت فرآیند برای بعضی سازمان‌ها ترسناک است؟ نقطه‌ای که همه‌چیز ناگهان بدتر به نظر می‌رسد. تقریباً هیچ پروژه BPMSی را نمی‌توان پیدا کرد که به این نقطه نرسیده باشد؛ نقطه‌ای که زی‌نفع اصلی، معمولاً با لحنی آمیخته به تردید و خستگی، می‌گوید «قبل از سیستم، اوضاع این‌قدر بد نبود». این جمله در نگاه اول عجیب است، چون انتظار طبیعی این است که با دیجیتال شدن فرآیندها، همه‌چیز روان‌تر شود. اما واقعیت این است که **BPMS** در ماه‌های اول، نه تنها حس بهبود ایجاد نمی‌کند، بلکه اغلب احساس بحران را تشدید می‌کند. دلیلش هم ساده است: مشکلاتی که قبلاً وجود داشتند اما دیده نمی‌شدند، حالا کاملاً قابل مشاهده شده‌اند. آنچه پیش از این پشت تماس‌های تلفنی، پیگیری‌های شفاهی و توجیه‌های کلی پنهان بود، حالا به عدد، زمان و گزارش تبدیل شده است.

در این مرحله، سازمان با چیزی مواجه می‌شود که پیش‌تر از آن فرار می‌کرد: واقعیت اجرای فرآیند. واقعیتی که معمولاً با تصویر ذهنی مدیران از «نحوه انجام کار» فاصله زیادی دارد. این فاصله همان جایی است که احساس می‌شود همه‌چیز بدتر شده، در حالی که در حقیقت فقط شفاف‌تر شده است.



برای دریافت دموی نرم افزار BPMS

BPMS به عنوان آینه، نه نسخه درمان

یکی از بزرگ‌ترین خطاهای ذهنی درباره BPMS این است که از آن انتظار نقش درمانگر داشته باشیم. خیلی‌ها ناخودآگاه فکر می‌کنند وقتی سیستم راه‌اندازی شد، خودش فرآیند را اصلاح می‌کند، سرعت می‌دهد و ناکارآمدی را از بین می‌برد. اما BPMS بیشتر شبیه آینه است تا دارو. آینه قرار نیست چین و چروک را از بین ببرد؛ فقط آن را نشان می‌دهد. BPMS هم همین کار را با فرآیند انجام می‌دهد. ناکارآمدی‌هایی که سال‌ها به آنها عادت کرده‌ایم، ناگهان واضح می‌شوند. فعالیت‌هایی که هیچ ارزش افزوده‌ای ندارند، تصمیم‌هایی که بی‌دلیل متمرکز شده‌اند و قوانین قدیمی‌ای که فقط از سر عادت اجرا می‌شوند، همه خودشان را نشان می‌دهند.

مشکل اینجا است که دیدن این تصویر برای همه راحت نیست. بعضی سازمان‌ها ترجیح می‌دهند آینه را کنار بگذارند تا با تصویر ناخوشایند روبه‌رو نشوند. در چنین فضایی، BPMS به جای ابزار بلوغ، به متهم اصلی تبدیل می‌شود؛ سیستمی که «واقعیت را بیش از حد بزرگ‌نمایی می‌کند».

وقتی داده، جای روایت را می‌گیرد

پیش از BPMS، تحلیل فرآیند بیشتر شبیه داستان‌سرایی بود. هر واحد روایت خودش را داشت و هر تأخیر، توضیحی قابل قبول. روایت‌ها انعطاف‌پذیرند و می‌توانند خودشان را با شرایط تطبیق دهند. اما BPMS روایت را کنار می‌زند و داده را جایگزین می‌کند. داده نه احساس دارد، نه ملاحظه. وقتی سیستم نشان می‌دهد یک درخواست به‌طور متوسط پنج روز روی یک فعالیت خاص متوقف می‌شود، دیگر نمی‌شود گفت «معمولاً سریع انجام می‌شود». همین جایگزینی روایت با عدد، برای بسیاری از سازمان‌ها شوک‌آور است.

داده‌ها سؤال می‌سازند و سؤال‌ها معمولاً به افراد و نقش‌های مشخص ختم می‌شوند. اینجاست که شفافیت از یک مفهوم فنی به یک مسئله انسانی و حتی سیاسی تبدیل می‌شود. مقاومت در برابر BPMS، اغلب مقاومت در برابر همین داده‌هاست، نه در برابر خود سیستم.

شفافیتی که ساختار قدرت را به چالش می‌کشد

در بسیاری از سازمان‌ها، بعضی نقش‌ها سال‌ها بدون ارزیابی واقعی باقی مانده‌اند. نه به این دلیل که عملکردشان عالی بوده، بلکه چون هیچ‌وقت به‌صورت دقیق اندازه‌گیری نشده‌اند. BPMS این حاشیه امن را از بین می‌برد. وقتی مشخص می‌شود بخش قابل توجهی از زمان چرخه فرآیند در یک نقطه خاص تلف می‌شود، دیگر نمی‌توان همه‌چیز را به شرایط بیرونی نسبت داد. این شفافیت، ناخواسته ساختار قدرت را به چالش می‌کشد.

اینجاست که ترس شکل می‌گیرد. نه ترس از فناوری، بلکه ترس از پاسخ‌گویی. BPMS کاری می‌کند که تصمیم‌ها، تأخیرها و حتی بی‌تصمیمی‌ها قابل ردیابی شوند. برای سازمان‌هایی که به ابهام عادت کرده‌اند، این سطح از وضوح تهدیدکننده است.

تلاش برای حل فنی مسئله‌ای که فنی نیست

واکنش رایج در برابر این فشار، تلاش برای «اصلاح سیستم» است. فرم‌ها تغییر می‌کنند، مراحل جدید اضافه می‌شود و Workflow پیچیده‌تر می‌شود، به این امید که عددها بهتر شوند. اما در اغلب موارد، مسئله اصلی اصلاً فنی نیست. مشکل در شیوه تصمیم‌گیری است، در سطح اختیارات، در فرهنگی که تأیید را به اعتماد ترجیح می‌دهد. BPMS این مسائل را حل نمی‌کند، اما اجازه هم نمی‌دهد نادیده گرفته شوند. همین ناتوانی در پنهان‌سازی است که باعث می‌شود سیستم متهم شود.

Process Owner؛ مرز بین بلوغ و فرار

در پروژه‌هایی که BPMS به بهبود واقعی منجر می‌شود، تقریباً همیشه یک عامل مشترک وجود دارد: Process Owner واقعی. نه کسی که فقط نامش در سند آمده، بلکه کسی که مسئولیت فرآیند را در عمل می‌پذیرد. چنین فردی وقتی گزارش‌ها را می‌بیند، به جای انکار، دنبال فهمیدن است. Process Owner در این نقطه نقش واسطه را بازی می‌کند؛ بین واقعیت بی‌رحم داده‌ها و فضای احساسی سازمان. بدون این نقش، BPMS خیلی زود تبدیل به یک سیستم تزئینی می‌شود که همه ترجیح می‌دهند به آن نگاه نکنند.

پروژه‌هایی که نه شکست می‌خورند و نه موفق می‌شوند

بخش قابل توجهی از پروژه‌های BPMS نه شکست رسمی می‌خورند و نه به موفقیت واقعی می‌رسند. سیستم راه‌اندازی می‌شود، فرآیندها اجرا می‌شوند، اما گزارش‌ها دیگر مبنای تصمیم نیستند. سازمان به تدریج یاد می‌گیرد چطور با سیستم کار کند، بدون اینکه واقعاً به آن گوش بدهد. دلیل این وضعیت معمولاً ناتوانی در پذیرش شفافیت است. برگشتن به ابهام، ساده‌تر از تغییر ساختارها و عادات‌های قدیمی است.

صداقت آزاردهنده BPMS

BPMS وعده نمی‌دهد که حال سازمان را خوب کند. فقط قول می‌دهد صادق باشد. همین صداقت است که آن را هم ارزشمند و هم ترسناک می‌کند. سازمان‌هایی که می‌پذیرند سیستم آینه است، نه دشمن، کم‌کم یاد می‌گیرند به جای شکستن آینه، صورتشان را اصلاح کنند. این مسیر آسان نیست، اما تنها مسیری است که به بلوغ واقعی فرآیند منتهی می‌شود.