



BUTLERS EN ONDERBUIKEN

In de afgelopen weken heb ik een aantal gesprekken gevoerd met managers 'in het veld'. In die gesprekken is mij opgevallen, dat zij allen hartelijk het procesmatig inrichten en uitvoeren van werkzaamheden omarmen. Dat geeft mij een warm gevoel en niet alleen omdat ik er voor mijn boterham van afhankelijk ben. Procesmatig werken, mits goed gefundeerd en doorgevoerd in de operatie, brengt een organisatie een aantal essentiële zaken, te weten de mogelijkheid:

- om doelgericht te werken zoals bedacht en dat is goed, als er tenminste goed is nagedacht;
- om prestaties te meten en dat is goed, mits die prestaties relevant zijn voor het organisatiedoel en/of de procesbesturing en voldoende SMART gedefinieerd zijn;
- om (bij) te sturen op hetgeen de organisatie wil bereiken en dat is goed, want dan maakt de organisatie wat ze geacht wordt te maken.

In de basis zou een proces tot een betrouwbaar eindproduct moeten leiden

So far, so good. Echter, er kwam meer op tafel: wat doe ik met mijn 'professionele onderbuikgevoel'? Daarmee sturen managers al decennia, zo niet langer. Waar zijn de medewerkers te plaatsen; zijn zij slaaf van het proces? Inderdaad, ik moet toegeven dat het proces en z'n uitvoering niet almachtig zijn. Het meten en weten heeft een grens.

Maar een organisatie heet niet voor niets organisatie. Het is een organisch geheel van mensen, (infra-)structuren en materie, die in enige combinatie iets voortbrengen. Datgene dat ze voortbrengen is tijdgebonden en wel aan de levenscyclus van het product. Mocht de wens van de wereld veranderen, dan brengt de organisatie morgen in een andere samenstelling van dezelfde componenten iets anders voort.

De medewerkers, zijn ze nu slaaf van het proces of niet? Dat is gedeeltelijk een kwestie van point-of-view. Als een proces goed in elkaar steekt, dan is men van een hoop sores af. In de basis zou een proces tot een betrouwbaar eindproduct moeten leiden. Betrouwbaar in deze is kwalitatief volwaardig en tijdig. Met de bewaking van de procesafhandeling hoeft een inhoudelijk medewerker zich niet langer mee onledig te houden, de inhoud wel. Daarvan wordt de gemiddelde inhoudelijk specialist alleen maar gelukkig en daar zit geen slaafsheid bij. Voor wat betreft het aansturen van activiteiten: is dat niet sterk vergelijkbaar met het werk wat een butler doet? Is de perceptie dat u een slaaf van uw butler bent? Is het issue hier wel slaafsheid of heeft het te maken met autonomie van handelen? Dat laatste kan nog steeds, echter binnen het eigen specialisme. Dat is even wennen dus, tenslotte wordt de procesuitkomst door het inhoudelijk specialisme bepaald.

Hoe zit het met sturing uit de onderbuik? Eigenlijk geldt daarvoor hetzelfde. Uit de procesmonitoring komt de objectieve bevestiging, mits 'goed' gemodelleerd, van de onderbuikgevoelens van een ervaren manager. Is dat niet het geval, dan is bijsturing wellicht nodig. Diezelfde manager geeft dan op basis van datzelfde onderbuikgevoel nieuwe directieven. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van harde objectieve realisatiecijfers en prognoses daaruit. Het is niet zo zeer de (be)sturing die 'onderbuikafhankelijk' is, misschien is het wel de mogelijke dreiging van de objectiviteit van prestatie-meting die de onderbuik doet rommelen. Maar is het wel een bedreiging? Misschien is het wel een leercurve, dus speel ermee, maak er gebruik van en leer ermee omgaan.

Mocht het gaan knellen, misschien wordt het dan tijd om de elektronische procesbutler eens tegen het licht te houden. Die is immers integraal onderdeel van de organisatie en ... was adaptief vermogen niet een essentieel onderdeel voor organisatorisch overleven?

Bert van der Linde (a.c.vd.linde@freeler.nl) is consultant op het grensvlak van Business en ICT.