

THINK AHEAD, STAY SMALL!

MET DE HUIDIGE POSITIONERING als management discipline ondersteunt Business Process Management het stroomlijnen van een organisatie en het met elkaar in verbinding brengen van de losse organisatie-onderdelen. Hiermee is BPM feitelijk ook een change management tool.

Het laatste dat de gemiddelde manager in een organisatie echter wil is 'stroomlijnen' en 'in verbinding brengen'. Immers, het eerste resulteert vaak in kleinere, efficiëntere afdelingen, en het tweede wordt vertaald in 'de afdeling een plek in de waardeketen geven' – dus vrijheid en autonomie inleveren. Met dit fenomeen wordt naar mijn mening nog te weinig rekening gehouden: de (professionele) eigenwaarde – lees ego! – van de gemiddelde manager is – met dank aan Frederick Taylor – toch veelal gebaseerd op de omvang van zijn/haar afdeling en de grootte van de beslissingsbevoegdheid. Ik ken weinig managers die tijdens de borrel op de hockeyclub enthousiast roepen: "Vorig jaar had ik helaas een afdeling van ruim 100 medewerkers en moest ik alles nog alleen doen. Maar dit jaar heb ik het voor elkaar! Mijn afdeling is gekrompen tot 40 personen en ik ben zelf onderdeel van een team geworden!"

Bedenk dat vele marketing folders en white papers van BPM-leveranciers spreken van 'efficiency-verbetering' of 'FTE-reductie' en de mogelijkheid van 'enterprise-brede processen inrichten'. Iets dat dus ook gelezen kan worden als 'we maken je kleiner en we ontnemen je je vrijheid'. Naast stroomlijnen en verbinden geeft BPM een organisatie ook grip dan wel inzicht. Dit zou toch algemeen als positief ervaren moeten worden. Tot mijn stomme verbazing hoorde ik echter onlangs iemand in een grote organi-

satie klagen dat zijn collega's helemaal niet mee willen: dat 'inzicht' zou dan ook voor de klant beschikbaar komen en dan zou deze er wel eens achter kunnen komen dat hij al jaren te veel betaald heeft. Kortom, we hebben nog wel een weg te gaan om de *mind set* te veranderen.

In Business Process Magazine 1 van dit jaar staat in een interview met John Jeston goed beschreven hoe hij het aanpakt. Op de cover staat zijn slogan "Think big, start small". Rationeel snap en steun ik deze aanpak. Echter, de keerzijde is dat met name 'think big' ook geassocieerd kan worden met groot, log en bureaucratisch. Iets dat Business Process Management juist wil oplossen. Hiermee is het advies een *old school* advies. Ik wil daarom pleiten voor een nieuwe slogan: "Think ahead, stay small". Dus: blijf wel nadenken over de langere termijn en de strategische koers van de organisatie maar blijf klein! Klein is flexibel, klein betekent dat verbindingen met de omgeving nodig zijn. Maar klein betekent ook meer intiem en persoonlijk. Hiermee kan deze slogan bijdragen aan de creatie van zowel *operational excellence* als *customer intimacy* voor een organisatie. Hopelijk kunnen we als BPM-professionals op deze manier een echte verandering realiseren.

Frits Bussemaker is voorzitter van BPM-Forum Nederland.