

Processes follow strategy

Veel bedrijven zijn aan het experimenteren met nieuwe organisatievormen, zoals virtuele, horizontale en project- en netwerkstructuren. Volgens de boekjes zijn de organisatievormen die worden gekozen, keurige afgeleiden van de strategie van organisaties. Dit is ook niet zo vreemd, want Alfred Chandler zei het al tientallen jaren geleden: *Structure follows strategy*. Hoewel dit zonder meer waar is, en de 'pasvorm' tussen strategie, structuur en processen doorslaggevend is voor het uiteindelijke succes, wordt deze uitspraak helaas ook vaak té letterlijk genomen. Als uitwerking van de strategie wordt de organisatiestructuur bedacht, en daarna denken we na over de processen die die organisatiestructuur moet uitvoeren. Jammer, omdat we ons daarmee een grote beperking voor een krachtig werkende set processen en een dito output opleggen, namelijk de starre, door hiërarchie en – als het even tegenzit – politieke machtsverhoudingen gedomineerde, functioneel ingerichte structuur. Als we de processen er een beetje achteraan frommelen, domineert de bekende verticale commandoketen, en krijg je per definitie de verschijnselen waaraan kwaliteits- en productiviteitsverbeteringsprogramma's hun bestaansreden en succes ontleen: doorlooptijden die twintig maal zo lang zijn als de optelsom van de werkelijke bewerkingstijden, werkstromen die net zo veel tegen de stroom in als met de stroom mee lopen en allerhande ongewenste verstoringen veroorzaken, rework, kwaliteitsverlies tussen alle processchakels en verder alle bekende thema's waarmee kwaliteitsmanagers zich dagelijks bezig houden. Om over de beruchte eilandencultuur nog maar te zwijgen.

Ondertussen doen we actief aan kwaliteit. We meten ons suf aan klanttevredenheidsmetingen, zijn een medewerkerstevredenheidsmeting van plan, voldoen keurig netjes aan de ISO-verplichtingen; onze verbeterteams bereiken nog steeds verbeteringen, en we gaan de Balanced Scorecard implementeren. Maar eigenlijk zijn we gewoon aan het suboptimaliseren, en blijft het sleutelen aan een verkeerd systeem. Erg vreemd is dat ook niet. Als we de gemiddelde manager vragen om met behulp van de flap-

over zijn organisatie uit te leggen, dan staat binnen de kortste tijd de bekende harkstructuur op het papier, en wordt met behulp van het hiërarchische schema precies uitgelegd hoeveel mensen er werken en wat ze doen. Meneer Taylor regeert nog over zijn graf heen. De managers die de producten en klantgroepen op de flap zetten, en dan de processen aangeven waarmee deze producten en diensten worden geproduceerd, zijn ver in de minderheid. Doordat zo'n plaatje in de beeldvorming van veel managers wordt gemist, is het eerste waaraan gedacht wordt als het gaat om het implementeren van de strategie of de organisatieverandering, het *organisatieschema*, maar wordt de echte prestatieverbetering gemist.

Wellicht zou het helpen als we Chandler een beetje mogen aanvullen. *Processes follow strategy* en *structure follows processes* geven een andere focus, en leggen misschien wel uit wat Chandler werkelijk bedoelde; ze zijn in ieder geval hanteerbaarder in de wereld waarin we nu leven. Al was het maar om bij te dragen aan een andere kijk op het organiseren en u niet te onthouden van stof tot nadenken... Als organisaties vanuit missie en visie hun toegevoegde waarden definiëren, en hiervanuit hun klantgroepen, producten en processen definiëren, dan geeft dat veel meer kans op succesvolle prestaties. Het ontwerpen van een organisatiestructuur is in deze volgorde de volgende stap van implementatie van de strategie. De organisatiestructuur is dan niet bepalend voor de uitvoering van de processen, nee, ze maakt mogelijk dat processen kunnen worden uitgevoerd, en ondersteunt de uitvoering van de processen in een optimale balans tussen verticale en horizontale coordinatie.

Er is hoop. Een toenemend aantal managers beseft de relevantie van processen voor organisatie en structuur, al dan niet gestimuleerd door publicaties van ervaringen en aanpakken op dit gebied. Recent verschenen boeken als *Management van processen* (Kluwer, ISBN 90 1406815 8), door T.W. Harjono en ondergetekende, en andere publicaties waaraan in *Sigma Actueel* geregeld aandacht wordt geschonken, dragen hieraan bij.



Ing. R.J.M. Bakker is senior adviseur bij The Change Factory van Berenschot. Hij begeleidde diverse organisaties bij de invoering van procesmanagement vanuit verschillende achtergronden, zoals ISO 9000-implementatie, het perspectief van organisatiebesturing, en vanuit organisatieontwikkeling met de ontwikkelingsfasen van het INK-management-model.