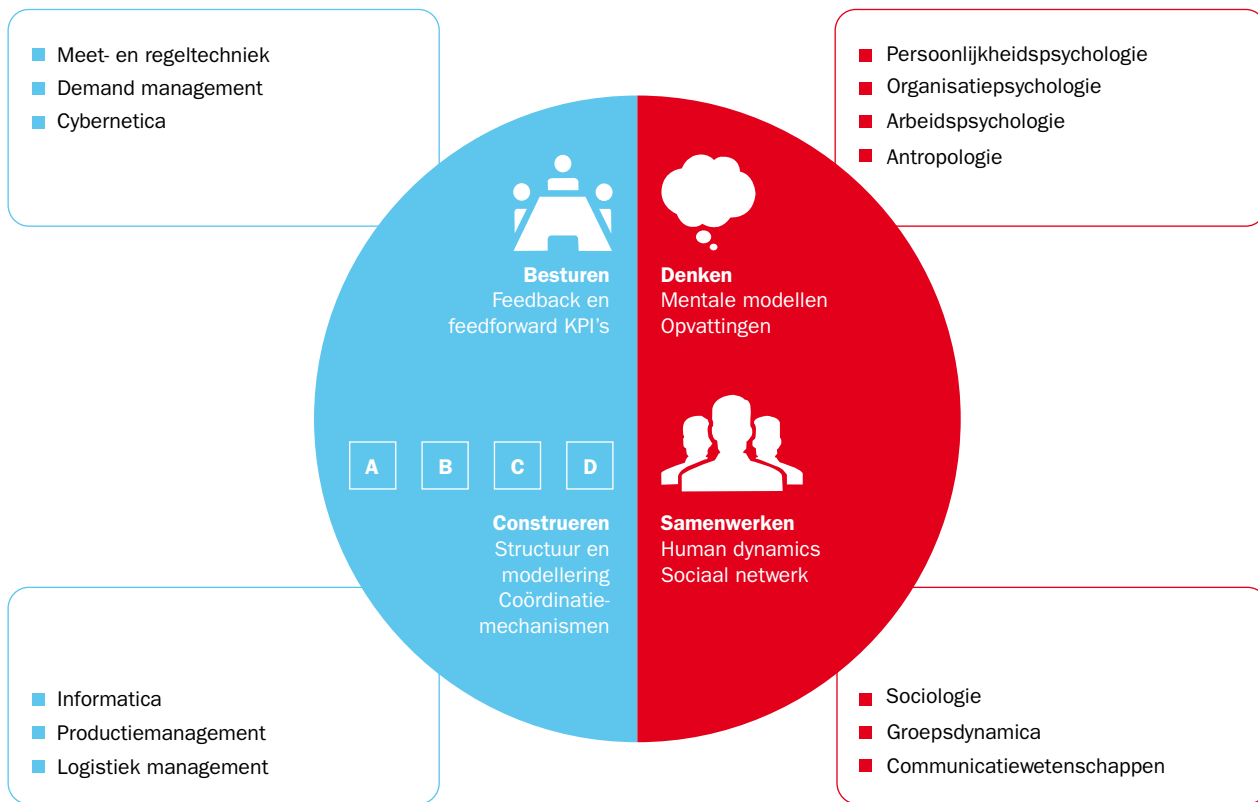


Horizontaal organiseren
 Procesmanagement
 Samenwerken
 Besturen

Renco Bakker
 Teun Hardjono



De vier betekenisvelden voor horizontaal organiseren

Horizontaal organiseren

Een actuele visie op procesmanagement, samenwerken, besturen en denken

Hedendaagse netwerkstructuren laten zich niet sturen door een hiërarchisch ingerichte organisatie waarin topdown de norm is. De moderne participerende maatschappij vraagt om horizontaal ingerichte structuren en zelfsturende teams. Het nieuwe boek 'Horizontaal Organiseren' van Renco Bakker en Teun Hardjono laat zien wat procesgericht werken kan opleveren: een geïntegreerde procesarchitectuur, krachtige sociale netwerken en een verantwoorde onderneming.

Het boek 'Horizontaal Organiseren' verschijnt een decennium na 'Management van Processen', een boek dat nog steeds goed verkoopt. Het nieuwe boek is echter geenszins de opvolger van 'Management van Processen', daarvoor staat dit boek te veel op zichzelf.

Net als 'Management van Processen' is het nieuwe boek ook een combinatie van onze, niet zelden wat tegendraadse visie op het onderwerp, en een breed naslagwerk over het vakgebied. Er is gebruik gemaakt van ongeveer 175 verschillende bronnen en er is een uitgebreide trefwoordenlijst. Wij zien 'Horizontaal organiseren' als complementair, ook al is de thematiek in grote lijnen gelijk, namelijk de manier waarop organisaties invulling geven aan het managen van processen. De vrijheid die we in dit boek nemen is het gedachtegoed op een andere wijze te ontsluiten en te benaderen.

Uiteraard nemen we nadrukkelijk de ontwikkelingen van de afgelopen tien jaar mee. Er is heel wat gebeurd in de samenleving en in de economie. Daarnaast zijn we inmiddels ook bij een andere generatie management aangekomen. In het afgelopen decennium zijn we ook zelf gegroeid: zelfstandige adviespraktijken, expliciete leeropdracht en hoogleraarschap aan de universiteit, maar vooral op het gebied van inzicht en visie op het vakgebied. Wij vonden het tijd om alles aan elkaar te knopen en opnieuw een handreiking te doen aan iedereen die geïnteresseerd is in het verder brengen van organisaties in het procesgericht werken.

Echter belangrijker nog: de 21e eeuw is nu echt begonnen! We zien dat systemen waar we al lang mee werken op dramatische wijze vastlopen: het financieel systeem, de kennis- en informatie-uitwisseling, de media, de manier waarop we de wetenschap sturen – en zelfs de manier waarop we de democratie hebben ingericht. Ook op organisatie-niveau gaat er veel mis. In een team weet links vaak niet wat rechts doet, processen sluiten niet op elkaar aan, en de wachttijden zijn langer dan nodig. 'We zijn hier te verkokerd', klinkt het dan, gevolgd door de roep om verbetering van organisatieprestaties en ingrepen in de operationele processen.

Dat is eenvoudiger gezegd dan gedaan: oude bedrijfskundige opvattingen zoals hiërarchie-, specialisatie- en positiedenken staan in de weg. Ook de beloning- en besturingsystemen werken meestal niet mee, om maar niet te spreken over de blinde vlek van veel managers voor het interveniëren in de samenwerking en sociale dynamiek tussen mensen.

Om aan dit alles het hoofd te bieden is dan ook meer nodig dan een simpele set structuur- of procesingrepen. 'Horizontaal organiseren' of procesgericht werken is het devies: tegelijkertijd en in samenhang interveniëren in het denken, construeren, besturen en samenwerken in de organisatie.

DOSSIER: KETENVERANTWOORDELIJKHEID

Plofkoppen, paardenvlees in plaats van rundvlees, tin waarmee oorlogen worden gefinancierd, gruwelijke arbeidsomstandigheden in de confectie-industrie, niets vermoedende consumenten of consumenten die wel onraad ruiken, maar niet weten wat te doen. Razendsnelle informatietechnologie drukt ons met de neus op de feiten. Wat we eten en wat we kopen wordt lang niet altijd geproduceerd en verhandeld op een manier die past bij onze waarden. Kiezen voor enkel duurzame producten is niet genoeg. Alle ketens horen schoon te zijn, of op zijn minst transparant. Makkelijk gezegd dan gedaan. Het vraagt een combinatie van deugdelijke controlesystemen en helderheid over wat wel en wat niet strookt met onze waarden. Procescontrole en respect voor de stakeholder zijn kernprincipes bij kwaliteitsmanagement. Het wordt tijd die niet alleen toe te passen in de eigen organisatie, maar ook in de hele keten. Dat vraagt een andere manier van denken, organiseren, besturen en samenwerken. Theorie en praktijkvoorbeelden kunnen daar bij helpen.

Als eerste artikel bij dit dossier een beschrijving van het recent uitgekomen boek 'Horizontaal Organiseren' van Renco Bakker en Teun Hardjono. In dit boek wordt niet alleen een pleidooi gehouden voor de combinatie emotie en ratio bij het inrichten en besturen van organisaties, maar ook hoe dat met behulp van bekende modellen in te richten. Dossierhouder: Teun Hardjono (teun.hardjono@csr-academy.com)

De mensfactor

We leggen in dit boek verbanden tussen onderwerpen als het grotendeels achterhaalde functiedenken, modern procesmanagement, de actuele visie op kwaliteitsmanagement, Six Sigma, lean management, verkokering, horizontalisering, sociale dynamiek en dienend leiderschap. We hebben willen laten zien wat procesgericht werken kan opleveren: een gestroomlijnde operatie, goed functionerende procesteam, een geïntegreerde procesarchitectuur, krachtige sociale netwerken en een verantwoorde onderneming. Onderbouwd met wat er in de literatuur te vinden is, hebben we vastgehouden aan de managementmodellen waarmee we vertrouwd zijn geraakt of bekend mee zijn geworden. Zo is de uitkomst van Teun's zogenoemde Vierfasenmodel een belangrijke leidraad geworden, maken we gebruik van het gedachtegoed van SqEME, het EFQM/INK managementmodel en het zelforganisatiemodel van Rob Zuiderhoudt, in combinatie met het zevenkrachtenmodel van Berenschot. Wat het laatste betreft zal het de ingevoerde lezer opvallen dat we onze voormalige werkgever Berenschot ook wat dit boek betreft schatplichtig zijn.

Die methoden zijn nog prima bruikbaar, maar we moeten ze eindelijk eens gaan inzetten en met elkaar verbinden.

Bovendien wordt bij procesmanagement tot op heden zelden de factor mens betrokken. We plakken gele Post-its om processen te stroomlijnen, maar de link met sociale netwerken maken we bijvoorbeeld niet. Thuis zitten we op sociale netwerken en op LinkedIn, maar in organisatieprocessen maken we nauwelijks gebruik van de ideeën die daarachter steken. Procesgericht werken en de literatuur erover is vaak nog veel te instrumenteel en gaat niet over mensen.

Onze eigen visie op het onderwerp 'horizontaal organiseren' wordt wellicht het best geïllustreerd door naast een verbaal, logisch en analytische visie op procesmanagement ook een visueel, intuïtief en holistisch beeld neer te zetten. We zijn uiterst kritisch waar het de toestand van vandaag betreft. We

beperken we ons niet tot de bedrijfskundige scholen en stromingen, maar wordt nadrukkelijk breder gekeken naar ontwikkelingen in en om ons heen van waaruit de toenemende aandacht voor horizontaal werken te verklaren valt, zoals vanuit religie, mensbeelden, ethiek en maatschappelijke ontwikkelingen. In dit hoofdstuk wordt horizontaal organiseren nadrukkelijk naast één van de traditionele opvattingen over organiseren geplaatst, in dit boek gekarakteriseerd met verticaal organiseren.

Het volgende hoofdstuk 'Horizontaal Construeren' is meer voor de adviseurs en ontwerpers onder ons. Dit hoofdstuk handelt over de wijze waarop de opvattingen rond en over horizontaal werken tot uiting komen in navenante organisa-

We hebben een optimistisch boek geschreven omdat we tal van voorbeelden zien van wat de basisstructuren kunnen zijn voor het organiseren in de 21e eeuw.

zijn ervan overtuigd dat de managementprincipes zoals we die tot nu toe kenden niet alleen al ver over hun houdbaarheidsdatum heen zijn, maar inmiddels echt bedorven zijn en het functioneren van veel organisaties en instituten verzieken.

Desondanks hebben we een optimistisch boek geschreven omdat we ook tal van voorbeelden zien die een indruk geven van wat de basisstructuren kunnen zijn voor het organiseren in de 21e eeuw. We hebben geprobeerd die tot een samenhangend beeld bij elkaar te brengen.

Structuur en opzet van het boek

Bij het bekijken van de inhoudsopgave zal het de lezer opvallen dat we strak hebben vastgehouden aan het schema 4-4-4. Na de proloog volgen er vier hoofdstukken, met vier paragrafen en vier subparagrafen. Dit schema bood niet alleen ons een houvast bij het schrijven, maar biedt hopelijk ook de lezer een overzicht over de veelheid van onderwerpen die we aansnijden, maar waar naar ons idee wel een logische samenhang tussen bestaat. In de proloog wordt de aanleiding tot dit boek neergezet, ook in relatie tot het eerder verschenen, succesvolle boek 'Management van Processen'. De structuur voor dit boek, inclusief de daarin door de auteurs gemaakte keuzen, wordt uitgelegd.

Het eerste echte hoofdstuk 'Horizontaal Denken' is vooral ter inspiratie, en meer filosofisch van aard. In dit hoofdstuk wordt horizontaal organiseren benaderd vanuit bredere opvattingen en denkbeelden over organiseren. Daarbij

tievormen. Met andere woorden: wat is een horizontaal organisatieontwerp? Hiervoor passeert allereerst een aantal traditionele en gangbare theorieën over organisatie-inrichting de revue. Daarnaast wordt een aantal leidende principes voor horizontaal ontwerp besproken, evenals de technieken voor horizontaal ontwerpen zoals aggregeren, rationaliseren, paralleliseren en clusteren. Vervolgens wordt ingezoomd op organisatievormen met horizontale en verticale componenten, waarbij thema's als ketenmanagement, proceseigenaren en matrixorganisaties aan bod komen.

Het hoofdstuk 'Horizontaal Besturen' richt zich meer op managers en controllers. Het gaat over de inrichting van de besturing, waarmee horizontaal werken wordt geleid en ondersteund. Hierin komen onder andere de relevante indicatoren aan bod die de vaste elementen vormen van horizontale besturing. Tevens wordt ingegaan op het onderwerp Operational Excellence. Daarbij worden tevens de opvattingen van Kaplan en Norton op het processenperspectief (één van de vier perspectieven van de Balanced Scorecard) becommentarieerd.

Het laatste hoofdstuk 'Horizontaal Samenwerken' is meer organisatiepsychologisch en gedragsdeskundig van aard. Het gaat over een van de relevante cultuurelementen en gedragingen die verband houden met horizontaal werken, en die voortkomen vanuit het transactioneel karakter van horizontaal werken: de interactie tussen mensen. Het gaat hier over wat de zachtere elementen van horizontaal werken heten te zijn en waarvan het lijkt alsof ze in eerste instantie geen plek krijgen in procesbenaderingen, maar in werkelijkheid grote succesfactoren voor het 'doen werken'

vormen. Analyse van het sociale netwerk is een van de gezichtspunten.

Horizontaal denken, construeren, besturen en samenwerken

In het boek wordt gesteld dat een organisatie horizontaal denkt. Dit blijkt uit het feit dat:

- de organisatie zich ervan bewust is te leven in de maatschappelijke context van een netwerksamenleving, informatiesamenleving, geëmancipeerde medewerkers en een participatiemaatschappij, die allerlei samenwerkingsvormen laten ontstaan die desondanks van elkaar afhankelijk zijn en blijven;
- de organisatie kan omgaan met zelfsturing en coördinatie zonder centrum, hetgeen ruimte biedt voor eigen verantwoordelijkheid laag in de organisatie gelegd en het beïnvloeden van individuele procesprestaties;
- medewerkers het belang kennen van processtromen, productkwaliteit, kosten en lenigheid, waardoor het leveren van toegevoegde waarde aan alle stakeholders als hoogste doel staat;
- medewerkers in staat zijn hun persoonlijke doel ondergeschikt te maken aan het organisatiedoel, waardoor de organisatieprestatie drijft op samenwerking en team prestatie.

Dat een organisatie horizontaal is geconstrueerd, blijkt uit het feit dat:

- de relevante organisatieprocessen zijn geïdentificeerd en gemodelleerd, waardoor processtromen inzichtelijk en toegankelijk zijn;
- processen zijn ingericht op basis van stroomlijning van productkwaliteit, kosten en lenigheid, waardoor doorlooptijd en tussentijdse aanpassing optimaal gefaciliteerd zijn;
- processen zijn afgeleid van beleid en strategie, waardoor richting, inrichting, verrichting en verbetering consistentie vertonen;
- proces-, personeels- en informatiemanagement geïntegreerd samengaan, waardoor processen 'empowered' worden.

Dat een organisatie horizontaal wordt bestuurd, blijkt uit het feit dat:

- de organisatiestructuur is gebaseerd op de procesgang en de mogelijkheid tot monitoren en bijsturen;
- de relevantie van de procesindicatoren bepaald worden door de strategie;
- een balans is gevonden tussen individuele vrijheid en door de strategie bepaalde condities;
- de stijl van leidinggeven uitgaat van vakvolwassenheid, waardering voor de geleverde bijdrage en op elke denkbare manier ondersteunen van continu verbeteren.

Dat een organisatie horizontaal samenwerkt, blijkt uit het feit dat:

- processen worden benaderd als sociaal netwerk;
- procesprestaties als teamprestaties worden gezien, waarbij het streven is de collectieve denkkraft maximaal te benutten;
- processen worden gezien als de uitkomst van menselijke dynamiek, waarin de mens als professional kan schitteren, waardoor de organisatieprestatie optimaal floreert;
- het accent in de loop van de tijd kan worden verlegd van een accent op creativiteit, naar een accent op effectiviteit, naar een accent op efficiency, naar een accent op flexibiliteit, naar een accent op creativiteit, enzovoort, enzovoort.

Gemeenschappelijke ruimte

Het boek gaat niet expliciet in op het op het onderwerp Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en evenmin gaat het expliciet in op het onderwerp Duurzaamheid. Wel is MVO nadrukkelijk ons uitgangspunt. We definiëren MVO als: de verantwoordelijkheid nemen voor de gemeenschappelijke ruimte. 'Gemeenschappelijke' kan daarbij letterlijk worden genomen: de kamer, straat, stad of land waarin we ons bevinden, maar ook overdrachtelijk, in de zin van anderen de ruimte geven hun ideeën en gedachten te volgen, en in de zin van het politieke, sociale en intellectuele klimaat. Wij gaan daarbij uit van de gedachte dat we allemaal deel uitmaken van dezelfde schepping of, zoals men wilt, hetzelfde systeem, en dat alles wat we doen of laten gevolgen voor ons zal hebben, voor de ander en voor wie na ons komen. Zo gaat het boek ook niet expliciet over 'het nieuwe werken' en toch gaat het hele boek eigenlijk alleen over MVO, duurzaamheid en het nieuwe werken.

Het boek 'Horizontaal Organiseren' laat zien wat procesgericht werken oplevert: een gestroomlijnde operatie, goed functionerende processteams, een geïntegreerde procesarchitectuur, krachtige sociale netwerken en een verantwoorde onderneming.

Auteurs

Renco Bakker is directeur/eigenaar van BPM consult in Leusden. Teun Hardjono is directeur van de CSR Academy in Rotterdam en hoogleraar aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University.

Het boek 'Horizontaal organiseren' door Renco Bakker en Teun Hardjono verscheen bij Kluwer, ISBN 9789013113662. Zie ook de boekbespreking op pag. 29.