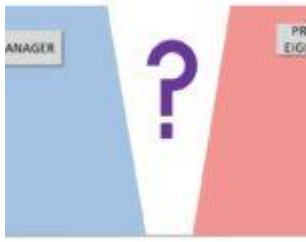


# Horizontaal organiseren: Iedereen of niemand verantwoordelijk?

Gepubliceerd op [SignaOnline](#) op 12 april 2019 door Pieter Wolswinkel en Willem Spronk



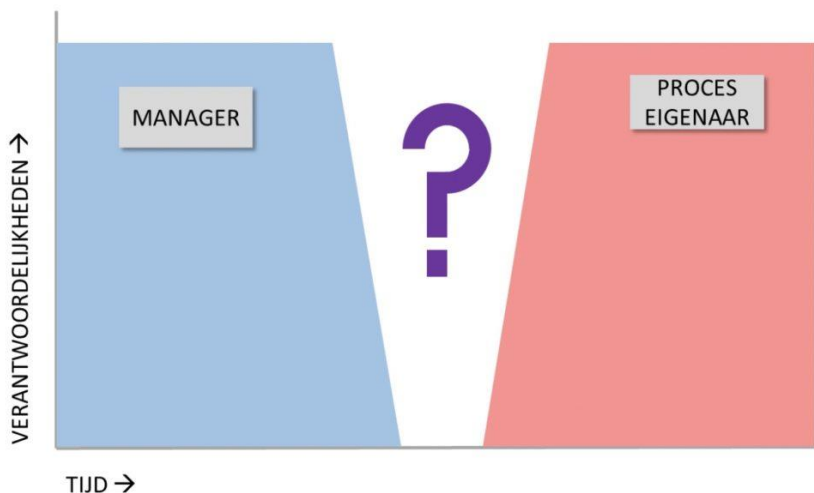
Steeds meer organisaties willen van een hiërarchisch aangestuurd organisatie transformeren naar een procesgerichte organisatie. In een horizontaal aangestuurde organisatie is er meer zicht op het proces, hebben medewerkers meer eigenaarschap en liggen de verantwoordelijkheden lager. De transformatie naar een horizontale organisatie is niet eenvoudig. In dit artikel beschrijven de auteurs drie scenario's bij de overdracht van procesverantwoordelijkheden.

Meer en meer organisaties maken de overstap van een traditioneel hiërarchisch aangestuurd model naar een meer **horizontale, procesgerichte vorm van organiseren**. Daarin wordt de behoefte aan lijnmanagement minder en, als gevolg van een andere kijk op je organisatie, de behoefte aan **eigenaarschap** van het proces groter. Dus minder de nadruk op de afdeling én meer op het proces dat het product voortbrengt. Daarnaast zorgt het lager leggen van verantwoordelijkheden (van lijn naar procesgericht) ook tot een hogere motivatie en betrokkenheid, meer flexibiliteit in de uitvoering van het werk, minder behoefte aan coördinatie en aansturing en minder last van 'afdelingsmuren'.

De verschuiving van verantwoordelijkheden van afdelingsgericht naar procesgericht gaat meestal niet probleemloos. Vaak is de discussie over het eigenaarschap van processen niet of nauwelijks gevoerd. Ook doorsnijden processen meerdere afdelingen wat nogal bijt met de scope van afdelingsmanagers.

*Verantwoordelijkheid is de verplichting om ervoor te zorgen dat iets goed verloopt en daar aanspreekbaar voor zijn. Eigenaarschap is het accepteren en ervaren van die verantwoordelijkheid.*

In de praktijk zien we dat verantwoordelijkheden vaak niet helder en goed belegd zijn bij het overstappen naar een procesgerichte organisatie. Dan doemen een aantal rampscenario's op, die leiden tot onduidelijkheid, frustratie en irritatie. We schetsen eerst twee uitersten: de tweestrijd en het vacuüm. De oplossing ligt in het derde scenario dat gekenmerkt wordt door een zorgvuldige overdracht van verantwoordelijkheden.



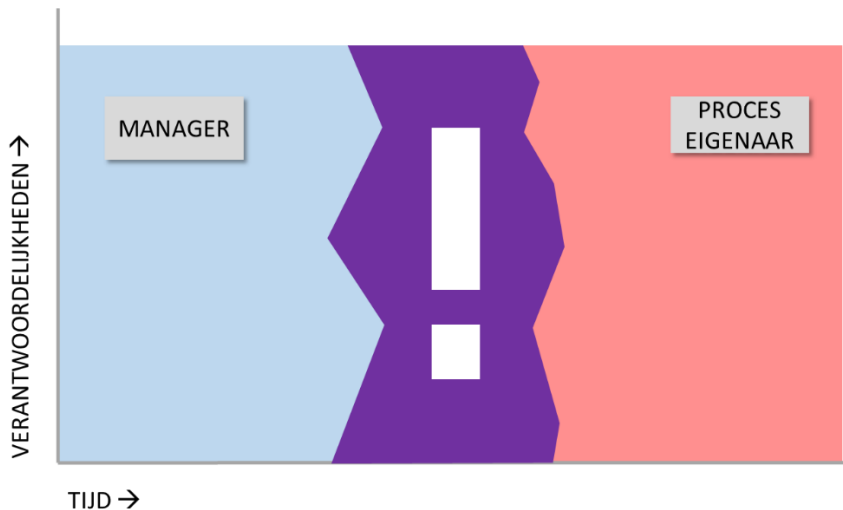
## Scenario 1: Het vacuüm

Door de sturing van de organisatie te richten op het proces, kunnen veel verantwoordelijkheden van traditionele afdelingsmanagers worden weggenomen. Het is een uitgelezen kans om de organisatie platter te maken.

Het risico bestaat dat de 'kaasschaaf' te snel wordt gehanteerd. Een managementlaag wordt weggesneden, terwijl voor de rest van de organisatie nog onduidelijk is waar de verschillende verantwoordelijkheden komen te liggen. Of erger nog, het was überhaupt niet helder welke taken en verantwoordelijkheden de gesaneerde manager eigenlijk had.

Zo ontstaat er een vacuüm van verantwoordelijkheden. Dit kenmerkt zich door veel onduidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk is. Iedereen bemoeit zich vervolgens overal mee en **effectieve besluitvorming** blijft uit. Van focus, reflectie en verbetering is geen sprake meer. De hoop is dat met het aanstellen van de proceseigenaar de 'rust in de tent' terugkeert.

## Scenario 2: De tweestrijd



Met de implementatie van **procesgericht werken** ontstaat zoals gezegd een behoefte aan een nieuwe vorm van sturing. Tegelijkertijd is de 'oude' vorm van sturing formeel nog steeds intact. Als de afdelingsmanager zijn verantwoordelijkheden behoudt en tegelijkertijd de nieuwe proceseigenaar ook verantwoordelijkheden voor het proces oppakt, ontstaat er frictie.

Belangen en wensen verschillen én het is onduidelijk wie het laatste woord heeft.

De proceseigenaar zoekt naar zijn rol in het besturen en verbeteren van het proces (over de afdelingsmuren heen). Met de beste wil poogt de proceseigenaar verbeteringen door te voeren, maar loopt aan tegen de afdelingsmanager die zich nog steeds bezighoudt met het coördineren van de werkzaamheden van de teams. Naar wie luisteren de medewerkers en wie bepaalt wat prioriteit heeft?

***Als de afdelingsmanager zijn verantwoordelijkheden behoudt en tegelijkertijd de nieuwe proceseigenaar ook verantwoordelijkheden voor het proces oppakt, ontstaat er frictie.***

Er ontstaat een machtsstrijd tussen de twee. De afdelingsmanager wordt nog steeds afgerekend op het resultaat én de proceseigenaar voelt zich verantwoordelijk voor de wijze waarop het resultaat wordt bereikt. Het kan zijn dat de rol van proceseigenaar bij één van de afdelingsmanager komt te liggen. Dan ontstaat er een tweestrijd in het hoofd van de proceseigenaar. Handel ik vanuit afdelingsbelang of maak ik dat ondergeschikt aan het proces? Dat is niet makkelijk en vraagt duidelijkheid over ieders rol en verantwoordelijkheid.

Onduidelijkheid bij de overdracht van verantwoordelijkheden resulteert in het ergste geval tot tweestrijd tussen proceseigenaar en lijnmanager met als gevolg onduidelijkheid en irritatie bij betrokkenen en een lam gelegde procesverbetering. Dat is helaas het tegenovergestelde van wat met procesgericht werken wordt beoogd.

## De opmaat tot de beheerste overdracht

6 typen verantwoordelijkheden	
<b>1. Algemene verantwoordelijkheid</b>	Resultaatgebieden die niet afgedekt worden met lijn- of procesverantwoordelijkheden, zoals: stellen van kaders en doelen en vertegenwoordigen van belangen en stakeholders.
<b>2. Lijnverantwoordelijkheid</b>	(Hiërarchische) verantwoordelijkheid voor een organisatieonderdeel en haar medewerkers, waaronder het aannemen, ontwikkelen, uitstromen van medewerkers.
<b>3. Procesontwikkelingsverantwoordelijkheid</b>	Continu verbeteren van het proces door inventariseren van verbetervoorstellen, signaleren van externe ontwikkelingen, coördineren van het verbeterproces inclusief het doorvoeren van deze verbeteringen.
<b>4. Procesimplementatieverantwoordelijkheid</b>	De uitgedachte procesverbeteringen inbedden in de organisatie en hiervoor draagvlak creëren.
<b>5. Procesbesturingsverantwoordelijkheid</b>	Monitoren van procesprestaties en de ingezette middelen, rapporteren over de voortgang en indien nodig bijsturen.
<b>6. Rolverantwoordelijkheid</b>	Elke medewerker is verantwoordelijk voor het uitvoeren van het proces conform de afspraken, signaleren van stagnatie en het indienen van verbetervoorstellen.

Bron: Nieuwenhuis (2003-2010)<sup>4</sup>

Vanuit horizontaal

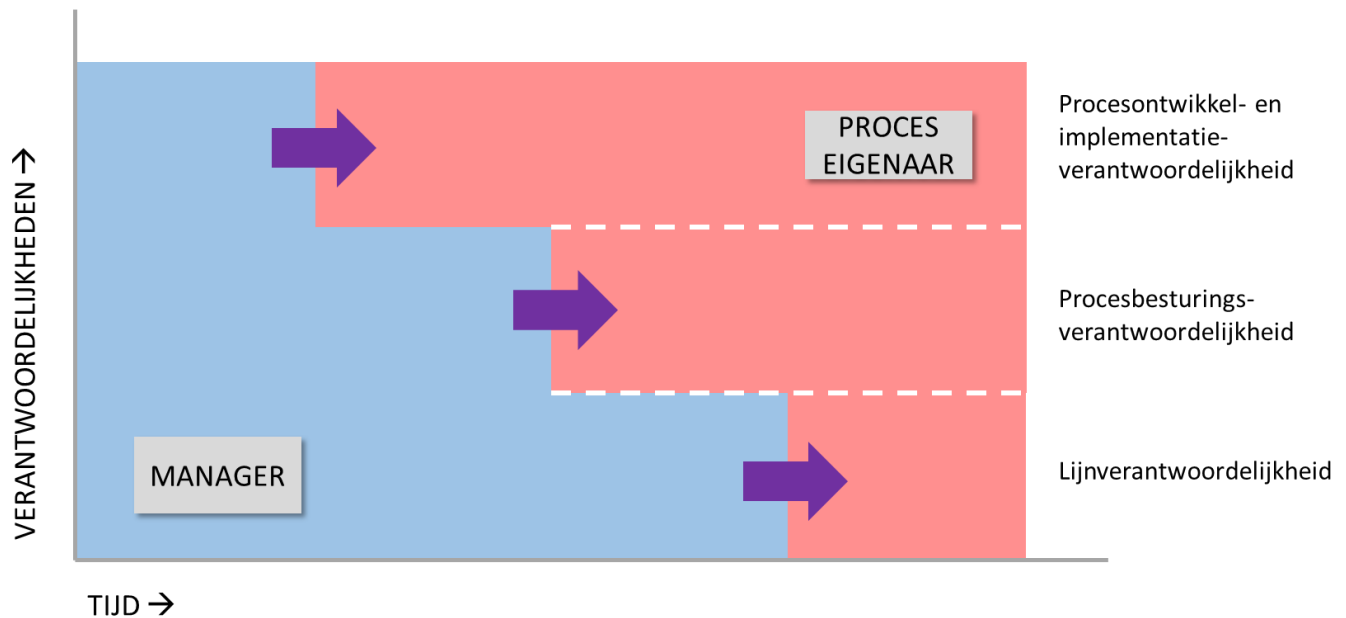
oogpunt gezien is het snel, goed en efficiënt (lees: **verspillingsvrij**) leveren van producten en diensten aan de klant het hoogste goed. Daarvoor is een goede 'flow' in de uitgevoerde activiteiten onontbeerlijk. Verantwoordelijkheden (en ervaren eigenaarschap) zijn logischerwijs gericht op het goed laten verlopen van deze flow. In een 'verticale' organisatie zijn de verantwoordelijkheden (inclusief die gaan over bewaking van werkafspraken en kaders) belegd bij de afdelingsmanager. De verschuiving naar een procesgerichte organisatie vereist dat je (logisch samenhangende) groepen van verantwoordelijkheden herbelegt. Om dit zorgvuldig te kunnen doen is het belangrijk om allereerst onderscheid te maken tussen verschillende typen verantwoordelijkheden.

*De verschuiving naar een procesgerichte organisatie vereist dat je groepen van verantwoordelijkheden herbelegt.*

Inzicht in bovenstaande verantwoordelijkheden is hard nodig om bij de overdracht een zorgvuldige balans te vinden tussen horizontale en verticale verantwoordelijkheden. Dit opent de weg naar een derde scenario.

### Scenario 3: De beheerste overdracht

Daar waar in de twee rampscenario's de overdracht van verantwoordelijkheden ofwel te vroeg of te laat verloopt, is dit scenario gericht op het overdragen van de juiste verantwoordelijkheden op het juiste moment. Deze stapsgewijze overdracht moet voor alle betrokkenen volstrekt duidelijk zijn.



In het begin van de overdracht van proceseigenaarschap ligt de eindverantwoordelijkheid altijd nog bij de afdelingsmanager. Zodra de overstap is gemaakt naar procesgericht werken (processen zijn geïdentificeerd, ontworpen en geïmplementeerd), kan een eerste groep verantwoordelijkheden worden overgedragen. De verantwoordelijkheid voor het (door)ontwikkelen en implementeren van procesverbeteringen is daarbij de meest logische keuze, omdat de manager zich niet meer bezig hoeft te houden met de hele HOE-vraag (hoe werkt men, en hoe kan dat beter).

Zodra deze verantwoordelijkheden zijn geland is een volgende stap om de besturing van het proces over te dragen. Randvoorwaarde daarvoor is een actueel dashboard met procesindicatoren. Samenwerking tussen proceseigenaar en manager wordt teruggebracht tot het maken van resultaatsafspraken en escalatie van probleemsituaties.

*Samenwerking tussen proceseigenaar en manager wordt teruggebracht tot het maken van resultaatsafspraken en escalatie van probleemsituaties.*

Als laatste stap kan ook de lijnverantwoordelijkheid worden overgedragen aan de proceseigenaar. De organisatiestructuur is dan volledig ingericht op basis van de processen, men kan zelfs de arbeidsrechtelijke relatie met een collega aanpassen. Het vergroot de flexibiliteit van de organisatie om snel te reageren op veranderingen. Het brengt ook nieuwe uitdagingen met zich mee. De huidige rol van het lijnmanagement gaat drastisch veranderen én wordt veel minder. Ook moet er nagedacht worden hoe afstemming over de processen heen gaat verlopen.

## Conclusie

Als de organisatie de keuze heeft gemaakt om procesgericht te gaan werken, moet er een uitspraak komen wie verantwoordelijk gaat zijn voor de processen. Daarnaast moet het besef er zijn dat de verantwoordelijkheden uit het verleden niet langer aansluiten op de veranderde behoefte aan sturing vanuit de organisatie. Het ligt voor de hand om de meer traditionele managementtaken terug te brengen, omdat procesgericht werken de behoefte aan coördinatie en aansturing verlaagt. Dit vraagt echter wel om duidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk gaat zijn, en hoe verantwoordelijkheden worden uitgerold en ingebed. Een ondoordachte overdracht leidt vaak tot een machtsvacuüm, of juist een tweestrijd tussen verantwoordelijken. Zorg dus voor een juiste overdracht, op het juiste moment.

*Over de auteurs: Pieter Wolswinkel en Willem Spronk zijn organisatieadviseurs bij BPM Consult. Zij specialiseren zich in procesmanagement, en dan met name het adviseren van publieke organisaties over hoe zij hun prestaties kunnen verbeteren door het implementeren van procesgericht werken.*

**Pieter Wolswinkel verzorgt op *Hét Grote Kwaliteitscongres* op 9 mei 2019 een *Masterclass over het creëren van een verbetercultuur*.**