

Dit boek verschijnt een decennium na ons eerste boek *Management van processen*. Dat is niet voor niets. *Management van processen* heeft deze periode bewezen een stabiele visie te bevatten en zijn lezers tot inzichten te brengen. Het aantal verspreide exemplaren in Nederland, nieuwe oplagen en drukken, en de positie in de ‘Kluwer managementboeken-top tien’ zijn daar het kwantitatieve bewijs van. En kwalitatief hebben wij met het gedachtegoed het afgelopen decennium veel mensen en organisaties mogen ontmoeten, adviseren en begeleiden.

Voor lezers die daarop hopen: dit boek is geenszins de opvolger van *Management van processen*. Dat boek staat op zichzelf en is ook bedoeld als breed naslagwerk over het vakgebied. In die optiek is het nog steeds *state of the art* en zullen we blijven werken aan actualisering bij nieuwe oplagen.

Wij zien dit nieuwe boek *Horizontaal organiseren* als complementair. De thematiek is in grote lijnen gelijk, namelijk de manier waarop organisaties hun processen managen. In dit boek nemen we de vrijheid het gedachtegoed op een andere wijze te ontsluiten en te benaderen. Daarbij nemen we nadrukkelijk de ervaringen en ontwikkelingen van de afgelopen tien jaar mee. Er is heel wat gebeurd in samenleving en economie en we zijn ook in een andere generatie management beland. Ook op het vakgebied ‘procesmanagement’ is het nodige gebeurd. Zo bestaat er in ons land sinds 2005 een Jaarcongres Procesmanagement, heeft de ICT-sector het label BPM (business process management) omarmd als leitmotiv, is het vak doorgedrongen in hbo- en wo-studies, is de Lean-filosofie aan het doorbreken in organisaties en wordt maatschappelijk verantwoorde procesvoering een gegeven; om er maar eens een paar te noemen.

Al met al is procesmanagement dichterbij ons toegekomen. Een deel van het boek is geschreven als een terugblik op de afgelopen tien jaar. Die terugblik is vooral te vinden in de inleiding en hoofdstuk 2.

Ook wij zijn het afgelopen decennium gegroeid, met zelfstandige adviespraktijken, een expliciete leeropdracht en hoogleraarschap aan de universiteit. Ook op het gebied van inzicht in en visie op het vakgebied. Wij vonden dat het tijd werd om alles aan elkaar te knopen en opnieuw een handreiking te doen aan iedereen die erin geïnteresseerd is organisaties verder te brengen in het procesgericht werken, in een tijd waarin het zo langzamerhand voor iedereen wel duidelijk is dat de managementprincipes uit de twintigste eeuw over hun houdbaarheidsdatum heen zijn.

Niet voor niets zijn principes als ‘het nieuwe werken’ en ‘het werken in netwerkor-organisaties’ geïntroduceerd. Juist in dat soort organisaties is het zaak om veel meer naar de interne processen te kijken.

Leusden/Gouda,

Renco Bakker en Teun Hardjono

Inleiding

In deze inleiding wordt de structuur van dit boek inclusief de daarin door de auteurs gemaakte keuzen uitgelegd (paragraaf 1.1). In paragraaf 1.2 wordt het begrip 'procesgerichtheid' nader afgebakend, gevolgd door een toelichting in paragraaf 1.3 op het concept 'horizontaal organiseren'. Het gaat daarbij om de vier lagen waaruit het concept is opgebouwd: een basisgedachte, een vertaling in definities voor horizontaal procesmanagement, een indeling in vier kwadranten en het Vierfasenmodel van Hardjono (1995). Paragraaf 1.4 gaat over de bruikbaarheid van het concept 'horizontaal organiseren'. De inleiding eindigt met een samenvatting in paragraaf 1.5 en bevat een overzicht van elementen waaruit horizontaal organiseren blijkt.

I.1 Structuur van het boek

Qua structuur van dit boek bieden wij de lezer vier ingangen om tot het middelpunt van horizontaal organiseren te komen. Deze vier ingangen worden gevormd door de vier hoofdstukken (2 tot en met 5). Verschillende lezers zullen elk hun eigen favoriete hoofdstuk dan wel interpretatie van procesgericht werken hebben, omdat benadering, begrippen en vocabulaire aansluiten bij hun zienswijze, gevormd door opleiding, achtergrond, affiniteit enzovoort. Echter: de vier ingangen zijn tegelijkertijd elk maar één facet van horizontaal organiseren. Hierin ligt direct de boodschap voor (proces)managers: zorg ervoor dat je de verschillende perspectieven kent, kunt aansluiten bij de betreffende zienswijzen en benaderingen, maar zorg er ook voor dat je 'van pet kunt wisselen' en kunt verbinden. Een juiste synthese tussen de vier hoofdstukken is het geheim van het horizontaal organiseren.

Hoofdstuk 2 Procesgericht denken – voor de filosofen en inspirators

In hoofdstuk 2 benaderen we procesgericht organiseren vanuit bredere opvattingen en denkbeelden over organiseren. Daarbij beperken we ons niet tot de bedrijfskundige scholen en stromingen, maar kijken we nadrukkelijk breder, naar ontwikkelingen in en om ons heen van waaruit de toenemende aandacht voor procesgericht werken te verklaren valt, zoals vanuit religie, mensbeelden, ethiek en maatschappelijke ontwikkelingen. In dit hoofdstuk plaatsen we horizontaal organiseren nadrukkelijk naast een van de traditionele opvattingen over organiseren, die we in dit boek karakteriseren als *verticaal* organiseren.

Hoofdstuk 3 Procesgericht construeren – voor de adviseurs en ontwerpers

Het derde hoofdstuk handelt over de wijze waarop de opvattingen over procesgericht werken tot uiting komen in navenante organisatievormen. Met andere woorden: wat is een procesgericht organisatieontwerp? Met dit hoofdstuk, en aansluitend het vierde, zullen organisatieadviseurs het meest uit de voeten kunnen. Hiervoor passeren allereerst de opvattingen over businessmodellering de revue. Daarnaast gaan we in op vormen waarmee processen in model te brengen zijn, om daarmee de stroom van activiteiten door de organisatie te identificeren en bestuderen. Ook gaan we in op de vraag wat nu een ‘goed’ procesontwerp is, door een aantal ontwerpcriteria te bespreken. Hierbij komt ook het begrip ‘Lean’ aan de orde, in de betekenis van verspillingvrij procesontwerp. En tot slot plaatsen we procesontwerp in het bredere kader van organisatieontwerp, waarbij het draait om het uitlijnen, in lijn brengen van alle aspecten van het organisatieontwerp.

Hoofdstuk 4 Procesgericht besturen – voor de managers en controllers

Hoofdstuk 4 gaat over de inrichting van de besturing waarmee procesgericht werken wordt geleid en ondersteund. Het vormgeven van continue verbetering zou hier ook als ondertitel kunnen dienen. Aan bod komen de relevante indicatoren die de vaste elementen vormen van procesgerichte besturing. Tevens gaan we in op het onderwerp *operational excellence*. Daarbij becommentariëren we ook de opvattingen van Kaplan en Norton (1996) op het processenperspectief (een van de vier perspectieven van de Balanced Scorecard). Vervolgens wordt ingezoomd op organisatievormen met horizontale en verticale componenten, waarbij thema’s als ketenmanagement, proceseigenaren en matrixorganisaties aan bod komen. Ook hier eindigen we weer met een kijk op consistent besturen door procesbesturing te integreren in alle aspecten van organisatiebesturing.

Hoofdstuk 5 Procesgericht samenwerken – voor de organisatiepsychologen en gedragsdeskundigen

Hoofdstuk 5 gaat over de relevante cultuurelementen en gedragingen die verband houden met procesgericht werken, en die voortkomen uit het transactioneel karak-

ter van procesgericht werken; de interactie tussen mensen. Het gaat hier over de zachtere elementen van procesgericht werken, waarvan het lijkt alsof ze in eerste instantie geen plek krijgen in procesbenaderingen, maar die in werkelijkheid grote succesfactoren voor het 'doen werken' vormen. Analyse van het sociale netwerk is een van de gezichtspunten, evenals teamvorming in een groep samenwerkende functiespecialisten.

1.2 **Afbakening procesgerichtheid**

Het is voor de lezer van dit boek belangrijk te weten dat er meer betekenissen zijn van het woord 'proces', zeker als men het uitlegt als tegenovergestelde van andere begrippen. In de markt leidt het begrip 'proces' tot de nodige spraakverwarring, waardoor het aan het begin van dit boek op zijn minst op zijn plaats is aandacht aan dit begrip te schenken.

Waar in dit boek 'proces' wordt gedefinieerd als 'het geheel van activiteiten benodigd om een product of dienst voort te brengen', kan 'proces' als tegengestelde van 'functie' worden gezien; zoals 'geheel' staat tegenover 'deel'. Een enkele activiteit in de procesketen noemt men vaak 'specialisme', vanuit het tayloristische gedachtegoed. Het proces is vanuit een generale optiek het geheel van de activiteiten. Generalisme ten opzichte van specialisme dus. Procesgericht staat daarmee voor horizontaal, voor wie met wie samenwerkt, als tegenstelling voor verticaal; hiërarchisch gericht, functioneel in termen van taken en verantwoordelijkheden denken. Binnen dit spanningsveld speelt dit boek zich grotendeels af.

Dan kan 'proces' nog geplaatst worden tegenover 'inhoud' of tegenover 'resultaat'. Bij dat laatste gaat het dan over de uitkomst of het effect; die uitkomst is voor menig manager belangrijker dan de weg ernaartoe (het 'proces'). Een mogelijk effect van een dergelijke afbakening is dat sommige managers direct een grote aversie tegen het onderwerp opbouwen, alsof processen niet over inhoud gaan. Als processen niet over inhoud zouden gaan, dan geloven deze managers blijkbaar in toveren, want hoe zou je zonder een proces tot resultaat kunnen komen? In het geval van kunnen toveren, heb je overigens geen managers nodig.

In de organisatiesociologie en -psychologie en daarmee ook in een deel van de adviespraktijk wordt een bepaalde vorm van proces gehanteerd. Men heeft het dan over procesbegeleiding bij de ontwikkeling van vaak ongrijpbare, onkenbare en niet-maakbare ideeën, meningen, opvattingen en gevoelens van betrokkenen. Vaak wordt dit gekoppeld aan organisatieontwikkeling of -verandering, met als manage-

mentinterventie bijvoorbeeld training, coaching en ontwikkeling van medewerkers. Dit proces staat dan naast of tegenover de maakprocessen vanuit een technologische benadering met herkenbare en materiële componenten. Om organisaties horizontaal in te richten of te doen samenwerken, zijn beide componenten van cruciaal belang. Het hoofdstuk over samenwerking (hoofdstuk 5) gaat hier verder op in.

Een volgende afbakening die aan de orde is, is het plaatsen van het begrip 'procesgericht' tegen de achtergrond van BPM (business process management). Daar waar het oorspronkelijke BPM als thema vertrekt vanuit dezelfde uitgangspunten als wat wij 'horizontaal organiseren' of 'procesgericht werken' noemen, is er in de loop van de afgelopen jaren een sterke claim op deze term gelegd door de IT- en automatiseringssector. Hier willen wij waken voor een te groot opportunisme. Hoewel de workflow en het berichtenverkeer essentiële onderdelen zijn van procesgericht werken, passen wij ervoor het begrip BPM te beperken tot de informatiestructuur van organisaties. In deze opvatting is er niet per definitie een koppeling met de richting (missie, visie, strategie) en inrichting (management van personeel en middelen) van de organisatie. Daarnaast zien we vaak de neiging processen te beperken tot het dataverkeer (de informatie die van proces naar proces loopt) of automatisering (het vervangen van menselijke handelingen door zelfdenkende systemen). Oorzaak en resultaat daarvan is dat BPM wordt benaderd als een technisch systeemontwerp, waarbij er beperkte aandacht is voor de menselijke interactie of het sociale systeem (zie ook hoofdstuk 5). Bovendien verdwijnt de functie van procesmanagement als middel voor het operationaliseren van strategie naar de achtergrond.

Overigens is dit boek niet het eerste boek dat de titel *Horizontaal organiseren* draagt: deze eer komt toe aan W.F. Groffen. In 1974 verscheen zijn boek *Horizontaal organiseren*. De basis hiervoor was een proefschrift uit 1963 voor de Rijksuniversiteit Groningen. Reeds toen werd gepoogd een alternatief te vinden voor de klassieke hiërarchische structuur. Het alternatief bestond in de 'entente organisatie', een idee dat in de paragrafen over horizontaal denken kort wordt belicht. Daarmee zijn we zeker niet de enige auteurs die aandacht vragen voor horizontale alternatieven voor verticaal ingerichte organisaties. Behalve *Horizontaal organiseren* (Groffen, 1974) zijn ook boeken als *Het einde van de hiërarchie* (Peters, 1997), *Co-creatie van verandering* (Wierdsma, 2005) en *Managen zonder hiërarchie* (Verhoeven, 1991) voorbeelden van werken waarin aandacht gevraagd wordt voor alternatieven voor verticaal organiseren, zij het vanuit verschillende invalshoeken en verbonden met andere thema's.

Het valt op dat hoe duidelijker aandacht wordt gevraagd voor de alternatieven, des te minder concreet de uitwerking van dat alternatief is. De nadrukkelijke focus op het werkproces als object in de context van een 'ondersteunende' organisatie komt bij geen van de genoemde werken duidelijk naar voren. Ostroff (1999) vormt hierop weliswaar een uitzondering (zie paragraaf 4.3.2) met zijn vijf basisprincipes

van de horizontale organisatie en de verbinding met teams en cultuur. Maar ook bij hem ontbreekt een uitgebalanceerde uitwerking.

Met een uitgebalanceerde uitwerking onderscheidt dit boek *Horizontaal organiseren* zich van de hiervoor genoemde en andere werken. Daarnaast vertrekt dit boek niet vanuit kritiek op verticale organisaties op zich, maar brengt het verband aan met het ideaal van procesgericht werken (snel en goed leveren tegen lage kosten) en facilitering of belemmering vanuit het perspectief van organisatiestructuur. Ook valt op dat in algemene managementboeken tegenwoordig vaak wordt vermeld dat ze zijn geschreven ‘vanuit de procesgerichte benadering van management’, zonder dat de auteurs die benadering expliciteren.

Met dit boek willen wij concrete alternatieven bieden door het definiëren van een duidelijk construct, de besturing daarvan te belichten en te focussen op de samenwerking tussen mensen in organisaties.

1.3 Het concept ‘horizontaal organiseren’

De boodschap van dit boek en de achterliggende gedachten komen bijeen in het concept ‘horizontaal organiseren’. We zien ‘concept’ daarbij in de betekenis van: besturingsconcept, managementfilosofie, organisatie-inrichtingsconcept, een visie op organiseren, een ‘manier van kijken’ naar organisaties.

Met het concept ‘horizontaal organiseren’ geven we de hoofdprincipes van procesgericht werken sterk vereenvoudigd weer en leggen we de grondgedachten ervan bloot. We bieden hierdoor invalshoeken en aanvliegroutes om procesgericht werken concreet vorm te geven, en een denkkader om het vakgebied steeds verder te ontdekken en te begrijpen.

Het concept ‘horizontaal organiseren’ is opgebouwd uit vier lagen, met een basisgedachte (laag 1), een vertaling in definities voor horizontaal procesmanagement (laag 2), een indeling naar vier kwadranten op basis van onderliggende wetenschappelijke gebieden (laag 3) en het Vierfasenmodel van Hardjono (laag 4) (Hardjono, 1995).

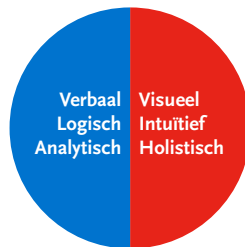
Laag 1 Processen hebben een bedrijfskundige én organisatiepsychologische basis

De eerste laag van het concept ‘horizontaal organiseren’ is de *basisgedachte* dat organisaties te benaderen zijn vanuit twee belangrijke wetenschappelijke dan wel organisatiekundige oriëntaties: benadering vanuit de *bedrijfskunde* en de *organisatiepsychologie*.

- Vanuit de bedrijfskunde bekijken we organisaties hoofdzakelijk als een systeem, met structuren en subsystemen. Alles kan daarbij modelmatig worden verklaard, en als een soort blauwdruk worden geanalyseerd en vormgegeven. We benadrukken vanuit dit perspectief vooral de *rationaliteit* van organiseren.
- Vanuit de organisatiepsychologische oriëntatie is de organisatie veel meer een samenwerkingsverband van mensen die een bepaald doel willen bereiken, waarbinnen emotie en hartstochten een rol spelen en menselijke dynamiek een feit is. We benadrukken vanuit dit perspectief vooral de *emotionaliteit* van organiseren.

Beide definities zijn even waar als verschillend. Niet voor niets wordt van veel organisatieadviseurs een combinatie van organisatiepsychologische en bedrijfskundige kennis en vaardigheden gevraagd; dit biedt de mogelijkheid om organisaties vanuit beide invalshoeken te benaderen en te analyseren. We zullen zien dat dit ook voor procesmanagement opgaat.

FIGUUR 1.1 *Horizontaal organiseren vanuit twee perspectieven*



Vanuit de neuropsychologie weten we dat de hersenen bestaan uit twee hersenhelften, die elk door middel van elkaar kruisende zenuwbanen de tegenoverliggende helft van het lichaam controleren. Dus de linkerhersenhelft controleert de rechter ledematen. De locatie van de taalfunctie in de hersenen bepaalt welke hersenhelft dominant is, in 95% van de gevallen is dit de linkerhersenhelft.

In de rechterhersenhelft vinden we dan de visueel-ruimtelijke functies terug (Brysbaert, 2006). Hieraan ten grondslag ligt de verschillende wijze waarop hersenhelften informatie verwerken. De linkerhersenhelft ontleeft en analyseert waargenomen gegevens nauwkeurig, en herkent bijvoorbeeld de afzonderlijke letters of klanken die samen taal vormen. De rechterhersenhelft bekijkt waargenomen gegevens holistisch, in zijn totaliteit en herkent het geheel, en is bijvoorbeeld in staat om twee- en driedimensionale voorstellingen te verwerken (Nelissen, 1997). De linker-

hersenhelft is dus dominant in taal, logica en rekenen, en de rechterhersenhelft in ruimtelijk inzicht, muzikale prestaties, ritmegevoel, intuïtie, creativiteit en emotie.

Als we ons een afbeelding voorstellen van het concept ‘horizontaal organiseren’, visualiseren we de verschillende optieken, de bedrijfskundige en psychologische manier van kijken (zie figuur 1.1). In de linkerzijde beelden we de bedrijfskundige, rationele benadering van procesmanagement af, en in de rechterzijde de organisatiepsychologische, meer subjectieve intuïtieve benadering. We sluiten ook aan bij de kleurentheorie van De Caluwé (zie kader), door de bedrijfskundige perspectieven blauw te kleuren, en de organisatiepsychologische rood (De Caluwé & Vermaak, 2006). Deze aansluiting met De Caluwé maken we overigens ondanks het feit dat wij procesgericht werken breder definiëren dan in de definitie van De Caluwé zelf.

Blauw- en rooddrukdenken (De Caluwé & Vermaak, 2006)

Citaat: ‘Het uitgangspunt van het blauwdrukdenken is dat veranderingen rationeel kunnen worden ontworpen en geïmplementeerd. De basis van het blauwdrukdenken kunnen we vinden in het scientific management van Taylor, gericht op het optimaliseren van bedrijfsprocessen. Het blauwdrukdenken wordt gekenmerkt door eerst definiëren en ontwerpen en daarna implementeren of uitrollen, oftewel eerst denken dan doen. De basis van het rooddrukdenken vinden we onder andere in de motivatietheorieën, zoals die van Maslow. Uitgangspunt van het rooddrukdenken is dat pas wanneer gedrag van mensen op het werk wijzigt er sprake is van een verandering. Het gedrag van mensen wijzigt pas als zij gemotiveerd zijn en worden. Dit leidt ertoe dat de ‘zachte aspecten’ van de organisatie – zoals managementstijl, onderlinge verhoudingen en cultuur – centraal staan in het rooddrukdenken. In het blauwdrukdenken is de waarheid objectief, te bewijzen, te onderzoeken en wetenschappelijk vast te stellen, terwijl in het rooddrukdenken de waarheid ligt in de balans tussen hoe het hoort, hoe het gaat en in hoe wij dingen ervaren, oftewel de waarheid ligt in het midden tussen feiten en mensen.

Om veranderingen te bewerkstelligen vanuit het blauwdrukdenken is het nodig vooraf een duidelijk doel en/of resultaat te formuleren, een goed stappenplan te maken om dit te bereiken en de stappen goed te monitoren en op basis hiervan bij te sturen. Daarnaast moeten keuzes gebaseerd worden op inhoudelijke expertise en empirische bewijzen, moet alles zo stabiel en beheerst mogelijk verlopen en moet de omgevingscomplexiteit zo veel mogelijk gereduceerd worden. Wanneer we vanuit het rooddrukdenken verandering willen bereiken, moeten we mensen op de juiste manier prikkelen en motiveren, het mensen zo aangenaam mogelijk maken en aandacht, respect, vertrouwen en erkenning geven. Om dit te bereiken kunnen personeelsmanagementinstrumenten worden ingezet voor het belonen, motiveren en promoveren van mensen.’

BRON: L. DE CALUWÉ EN H. VERMAAK, *Leren Veranderen*, 2006.

Laag 2 Processen verlopen horizontaal

De tweede laag van het concept 'horizontaal organiseren' is de *verbinding* van procesgericht werken met het begrip 'horizontaal'. De verbinding met het begrip 'horizontaal' maken we om twee redenen. De eerste reden is dat horizontaal symbool staat voor stroom; van links naar rechts, zoals we ook een boek lezen. Het structuur-object dat centraal staat bij procesgericht werken is het werkproces, dat we zien als een connectie van activiteiten, verbonden door inputs en outputs, waardoorheen de werkstroom zich van links naar rechts beweegt.

De tweede reden is dat we bij horizontaal een associatie hebben met het contrast verticaal, in onze ogen gerepresenteerd door het functie- en specialisatiedenken van Smith (1776) en Taylor (1911). Procesgericht werken definiëren we als: 'Het (her)inrichten van organisaties, zodanig dat door sturen op samenwerking en uitgaan van vakmanschap producten en diensten snel en goed met de juiste productkwaliteit en met een verantwoorde inzet van productiemiddelen worden geleverd, waarbij de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie wordt gelegd.'

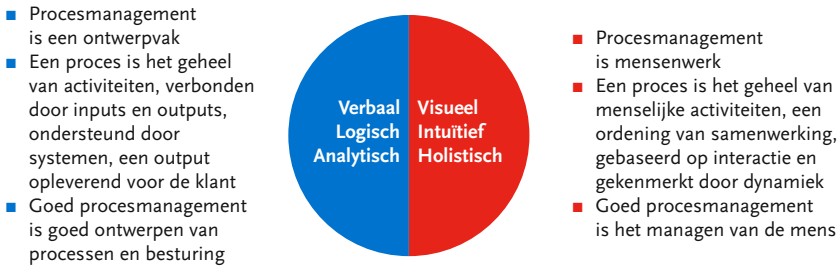
Door het begrip 'horizontaal' toe te voegen, zijn we in staat de definitie van procesmanagement aan te scherpen. Het denken in 'blauw' en 'rood' biedt perspectieven om procesgericht werken afwisselend vanuit het blauwe dan wel het rode perspectief te benaderen:

- Vanuit de bedrijfskundige, systeemgerichte bril gezien, bestuderen we organisaties als een bundeling processen (waarbij een proces gedefinieerd wordt als een verzameling van activiteiten, gekenmerkt door inputs en outputs, consumers of resources). Het concept bestudeert daarmee niet primair de verticale structuren, zoals functiewaarderingssystemen of organogrammen. Procesmanagement zien we als een ontwerpvlak, waarin een proces is: 'het geheel van activiteiten, verbonden door inputs en outputs ondersteund door systemen, een output opleverend voor de klant'. Goed procesmanagement is 'het goed ontwerpen van processen en besturing'. We ontmoeten zo het procesconstruct, waarbij thema's als ontwerp, besturing en beheersing in het licht staan van businessdesign, blauwdrukperspectieven, maar ook cybernetica en meet- en regeltechnieken.
- Vanuit de organisatiepsychologische bril gezien, ontmoeten we de samenwerking, het teamperspectief, de mentale modellen, belangen en de menselijke dynamiek rond het construct. Procesmanagement is mensenwerk, waarin een proces is: 'het geheel van menselijke activiteiten, een ordening van samenwerking, gebaseerd op interactie en gekenmerkt door dynamiek'. Goed procesmanagement is: 'het managen van de mens'.

Procesgericht werken gaat daarmee over de dynamiek rond het construct, en over het construct rond de dynamiek. Zo ontstaan er twee definities van procesmanage-

ment (zie figuur 1.2), die even waar als verschillend zijn. De kunst is om het onderwerp integraal vanuit beide perspectieven te benaderen.

FIGUUR 1.2 Twee definities van procesmanagement



Laag 3 Procesgericht werken is breed verankerd in de wetenschap

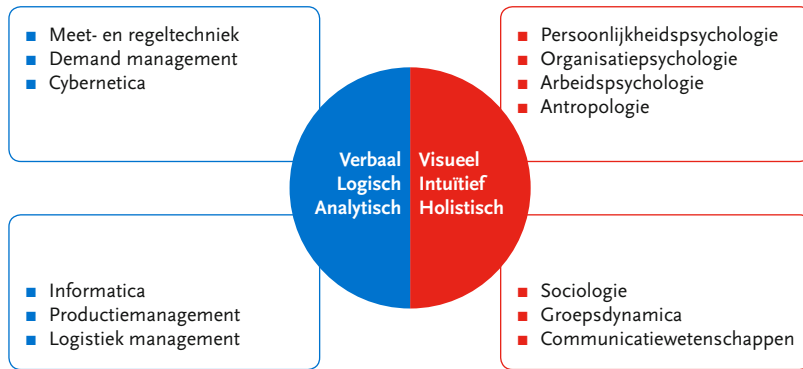
De derde laag van het concept 'horizontaal organiseren' is een *indeling naar vier kwadranten*. Deze indeling ontstaat als we ons verder gaan verdiepen in de vakgebieden die zich bezighouden met de 'stromings- dan wel samenwerkingsleer'. We zien hoe breed de wortels van procesmanagement verspreid zijn in de wetenschap. Vanuit het blauwe of bedrijfskundige perspectief levert de wetenschap ons denkbeelden vanuit het productiemanagement, het logistiek management – de informatica, maar ook de meet- en regeltechniek, het demand management en de cybernetica (zie figuur 1.3). Deze denkbeelden worden hierna kort toegelicht.

Het *productiemanagement* houdt zich bezig met het ontwerpen en besturen van systemen waarin goederen en/of diensten worden voortgebracht. Het gaat hierbij om de planning en beheersing van productieprocessen. Centraal in het productiemanagement staan de productiefactoren zelf en het vinden van de optimale balans tussen productiefactoren en werknemers om zo de gewenste hoeveelheid producten of diensten van een bepaalde kwaliteit te realiseren (Twijnstra, Keuning & De Caluwé, 2002).

Vanuit dit vakgebied kunnen verschillende eisen aan procesontwerpen worden gesteld, zoals het organiseren van planning en synchronisatie.

Het *logistiek management* richt zich specifiek op de goederenstromen. Logistiek omvat 'de organisatie, planning, besturing en de uitvoering van de goederenstroom vanaf de ontwikkeling en inkoop, via productie en distributie naar eindafnemer, met als doel het tegen lage kosten en kapitaalgebruik voldoen aan de behoeften van

FIGUUR 1.3 Wetenschappelijke wortels van procesmanagement



de markt' (Muynck, 2005). Meestal worden hierbij twee stromen onderscheiden; het materiaalmanagement (dat zich bezighoudt met de activiteiten die nodig zijn om grondstoffen, halffabricaten en de bijbehorende gegevensstromen zo efficiënt mogelijk naar het productieproces te leiden) en de fysieke distributie (die zich richt op de goederenstroom naar de afnemers, zodat de goederen op de juiste plaats en op het juiste moment bij de afnemers terechtkomen) (Muynck, 2005).

Ook de logistiek stelt de nodige eisen aan het ontwerp van een werkproces, door te focussen op het afstemmen van productie- en toeleveringsprocessen en het minimaliseren van voorraden. Dit wordt ook wel supply chain management genoemd.

De *informatica* kan als onderdeel van de hierboven beschreven gebieden worden gezien, maar ook als zelfstandige discipline, namelijk de discipline 'die zich bezighoudt met het wetenschappelijk onderbouwen van het ontwerp en het programmeren van computers, het verwerken van informatie, het zoeken naar algoritmen voor het oplossen van problemen en de processen van algoritmen zelf' (Brookshear, 2005, p. 1). Het vakgebied is sterk in ontwikkeling en biedt verschillende invalshoeken, zoals de informatievoorziening, informatiekunde, informatiesystemen en informatietechnologie. De informatievoorziening is primair gericht op de informatiebehoefte van die organisatie. Hierbij kunnen drie soorten informatie onderscheiden worden: operationele informatie, voor het verrichten van de feitelijke handelingen en het beheersen van de bedrijfsprocessen; besturingsinformatie, voor de besturing van de organisatie; en de verantwoordingsinformatie, informatie over verrichting en besturing. Interessant voor procesmanagement is ook de link met de informatiekunde, gericht op de wisselwerking van informatie en communicatie en de invloed van informatietechnologie (ICT) hierbij. De informatiekunde legt zich toe op het verwerven, structureren, ordenen, doorgeven, opslaan en ontsluiten van informatie.

Vanuit het informaticaperspectief naar processen kijken, betekent vooral een focus op de informatiestromen in horizontale processen. Hoe zorgen we ervoor dat de informatie die nodig is op iedere plaats in het proces beschikbaar is?

Meet- en regeltechniek bestudeert het dynamisch gedrag van een systeem over de tijd en probeert dit te sturen. Om te kunnen regelen, moeten de grootheden eerst gemeten worden (meettechniek). Een regelsysteem kent doorgaans in- en uitgangssignalen, die met behulp van sensoren gegenereerd worden. Een bekend voorbeeld van een meet- en regelsysteem is de thermostaat van de centrale verwarming in een huiskamer.

De *cybernetica* is hieraan verwant, ze houdt zich bezig met besturing van biologische en mechanische systemen met behulp van terugkoppeling of feedback (Wiener, 1948), en is van toepassing op alle stelsels met inbegrip van biologische systemen. In de hiërarchie van zelfsturende systemen (Boulding, 1956) bevindt een cybernetisch systeem zich tussen het niveau van een uurwerk (eenvoudig dynamisch systeem) en de cel (zelfhandhavend systeem).

De meet- en regeltechniek voedt sterk de besturing van processen, zoals het meten met prestatie-indicatoren en het inrichten van feedbackloops.

Demand management gaat over zowel het voorspellen als beïnvloeden van het niveau, de timing en de samenstelling van de vraag. De focus van demand management is het genereren van een vraag die naadloos aansluit op de organisatiedoelen (Crum & Palmatier, 2003). Het demand management inspireert de procesinrichting vooral op de onderwerpen stroombeïnvloeding, tempo en snelheid van de procesketens.

Vanuit het rode of organisatiepsychologische perspectief komt de inspiratie voor procesgericht werken uit de arbeids- en organisatiepsychologie, de sociologie, de persoonlijkheidspsychologie, maar ook uit de antropologie, de groepsdynamica en de communicatiewetenschappen.

De *arbeids- en organisatiepsychologie* bestudeert mensen in hun werkomgeving, vanuit onderwerpen als arbeidstevredenheid, leiderschap en de effecten van organisatiestructuur op productiviteit en prestatie (Nevid, 2006). De arbeidspychologie legt hierbinnen het accent op de arbeiders die taken moeten verrichten die voortkomen uit het werkproces dat in de organisatie plaatsvindt (Drenth, Thierry & De Wolff, 1998). Een onderdeel van arbeids- en organisatiepsychologie is de personeelspsychologie, gericht op de relatie tussen personen en de organisatie en gericht op medewerkers waarmee de organisatie een tijdelijke relatie is aangegaan (Drenth, Thierry & De Wolff, 1998). Deze vakgebieden inspireren procesgericht werken vooral vanuit het effect van het construct 'werkproces' op de prestatie van medewerkers.

Sociologie bestudeert sociaal gedrag en groepen mensen. Ze richt zich in het bijzonder op sociale relaties en hoe deze relaties het gedrag van mensen en hoe het

totaal van deze relaties (de maatschappij) ontwikkelt en verandert (Schaefer, 2005). De *groepsdynamica* is hier een onderdeel van, de wetenschap die de processen bestudeert die zich in groepen afspelen en de interventies die uitgeoefend kunnen worden.

Vanuit sociologie naar processen kijken, is interessant als we de groep mensen bestuderen die samen een werkproces uitvoeren. Hoe gedraagt een dergelijk team zich?

De *antropologie* is een gedragswetenschap die de mens in de culturele context plaatst. Antropologie kent vier subdisciplines: de biologische, archeologische, linguïstische en culturele antropologie, waarvan met name de laatste twee interessant zijn voor procesgericht werken. De linguïstische antropologie bestudeert de menselijke talen, door te kijken naar hun structuur, geschiedenis en relatie met sociale en culturele context. De culturele antropologie bestudeert de patronen in menselijke gedragingen, gedachten en gevoelens. De mens wordt beschouwd als cultuur-producerend en cultuur-reproducerend (Haviland et al., 2011).

Deze vakgebieden inspireren procesgericht werken vooral in de ontrafeling van organisatieculturen. Wat valt er te zeggen over de cultuur waarbinnen al dan niet procesgericht wordt gewerkt?

In de *communicatiewetenschappen* staat de menselijke communicatie in al haar vormen en verschillende contexten centraal. Het gaat daarbij over:

- zender, drager en ontvanger van een boodschap;
- taal in al haar vormen (niet alleen geschreven taal en gesproken taal maar ook beeldtaal, lichaamstaal en gebarentaal);
- kennisleer: het begrijpen en interpreteren van boodschappen, impliciete boodschappen, eenduidigheid en objectiviteit;
- sociologie: hoe worden opvattingen van bepaalde maatschappelijke groeperingen overgebracht aan de rest van de samenleving en vice versa;
- psychologie: hoe drukt de mens zijn ideeën, gevoelens, wensen uit; en hoe worden die door anderen gepercipieerd en begrepen?

Dit vakgebied inspireert procesmanagement vooral omdat de samenwerking in een werkproces bestaat uit het zenden en ontvangen van boodschappen (berichten of deelproducten), zowel formeel als informeel. Hoe is het communicatieverkeer in processen in te regelen?

De *persoonlijkheidspsychologie* bestudeert hoe persoonlijkheid is gestructureerd en hoe persoonlijkheid zich ontwikkelt en verandert. Persoonlijkheid wordt hierbij gezien als een geheel van psychologische karakteristieken en gedragingen die ons als unieke individuen onderscheiden en die leiden tot consistent gedrag (Nevid, 2006).

Als deze oriëntaties gecombineerd worden met de thematieken binnen de bedrijfskundige dan wel psychologische benadering, ontstaat er een vierkwadrantenmodel

(zie figuur 1.4), dat wij als de visuele afbeelding van het concept horizontaal organiseren zien. De achtergrond van het concept is dat we het beste uit een aantal wetenschappelijke onderzoeksvelden combineren in een totaalconcept.

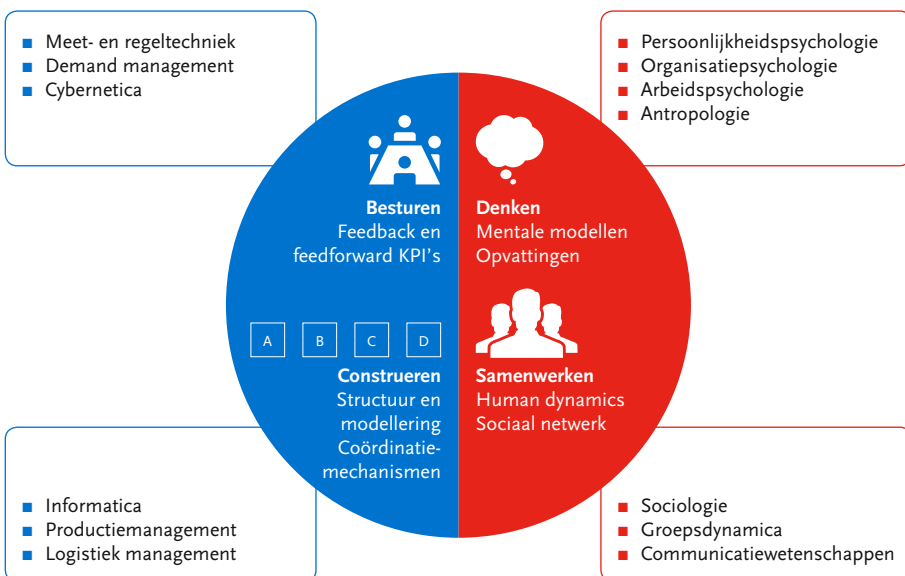
De rationele, bedrijfskundige dimensie wordt in het concept in tweeën gedeeld: in het construeren en het besturen van processen.

- Bij het *construeren van processen* gaat het over het ontwerpen van een werkproces in al zijn facetten, benaderd als een productiesysteem waarin de fysieke productstroom en de informatiestromen centraal staan. We werken dit uit in hoofdstuk 3.
- Bij het *besturen van processen* gaat het om het ontwerpen van regelcycli in al zijn facetten, het gaat dan over zowel de structuur van feedbackloops als het genereren van stuurinformatie, zoals met prestatie-indicatoren en meetsystemen, maar ook over organisatiestructuren waarmee procesbesturing kan worden bekrachtigd of gefaciliteerd. We werken dit uit in hoofdstuk 4.

De sociale, organisatiepsychologische dimensie wordt ook in twee gebieden verdeeld: in samenwerken en denken.

- Bij het *samenwerken in processen* gaat het over de manier waarop de mensen in het proces tot een samenwerking komen, en wordt het proces benaderd als een sociaal systeem met dynamiek waarin teams van functiespecialisten samen een product of dienst vormen. We werken dit uit in hoofdstuk 5.

FIGUUR 1.4 Vier betekenisvelden voor begrijpen en vormgeven van procesmanagement



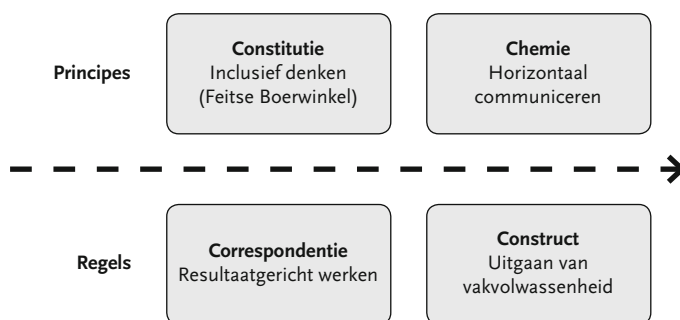
- Bij het *procesgericht denken* in organisaties gaat het om het anticiperen op en beïnvloeden van de culturele context waarbinnen procesgerichte samenwerking zich afspeelt, zoals de maatschappelijke trends en culturele verschijnselen als ontzuiling en horizontalisering. In hoofdstuk 2 beginnen we daarmee.

De vier kwadranten vormen vier betekenisvelden voor het begrijpen en vormgeven van procesmanagement (zie figuur 1.4). We gaan dus uit van vier management-aandachtsgebieden om te werken aan procesgericht werken: horizontaal denken, construeren, besturen, samenwerken. Deze vier aandachtsgebieden worden in dit boek verder uitgediept, ieder aandachtsgebied in een apart hoofdstuk (resp. hoofdstuk 2, 3, 4 en 5).

Relatie met SqEME®-methodologie

De vier managementaandachtsgebieden zijn ook te herkennen in de SqEME®-methodologie voor processen. SqEME® hanteert vier vensters (zie figuur 1.5). Wat in de SqEME®-methodologie de 'bovenkant' is, de principes, hebben we hiervoor beschreven als de 'rode' rechterhersenhelft. *Constitutie* komt grotendeel overeen met het denken, de mentale modellen; en samenwerken met *chemie*. De 'onderkant', de regels, laat zich vergelijken met de 'blauwe' of linkerhersenhelft. *Correspondentie* komt overeen met wat we hiervoor hebben aangeduid met besturen, feedback en feedforward, en *construct* is vergelijkbaar met construeren, structuur en modellering.

FIGUUR 1.5 SqEME®-methode



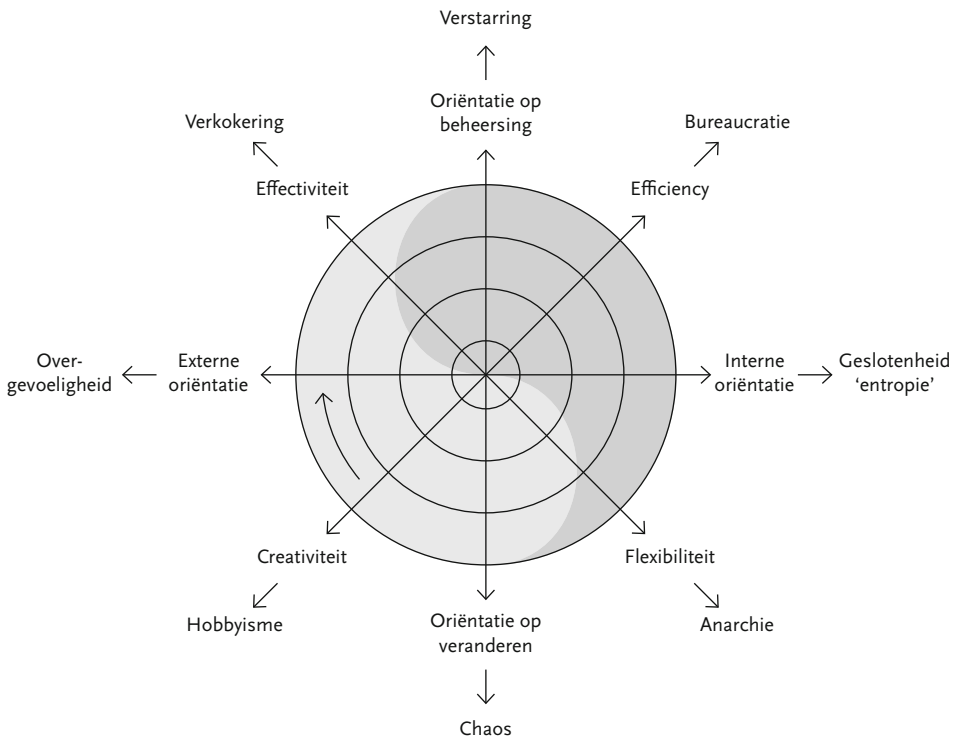
Laag 4 Procesgericht werken vraagt ritmiek en organisatiedynamiek

De vierde laag in het concept 'horizontaal organiseren' is het Vierfasenmodel van Hardjono (zie figuur 1.6), de uitkomst van een promotieonderzoek (Hardjono, 1995). De basis van dit model is het uitgangspunt dat iedere mens, en dus ook elke organisatie, vier vermogens nodig heeft om te kunnen (over)leven.

Het *materieel vermogen* staat voor alle bezittingen van een organisatie die als zodanig op de balans staan en in de winst-en-verliesrekening voorkomen en het *commercieel vermogen* is de bekwaamheid om te komen tot transacties met derden. Deze twee vermogens worden vooral vanuit de 'blauwe' linkerhersen helft waargenomen en aangestuurd.

De twee andere vermogens zijn het *socialisatievermogen*: de bekwaamheid tot samenwerking, en het *spiritueel en denkvermogen*: het collectief resultaat van de persoonlijke groei en intellectuele ontwikkeling van leden van de organisatie en het vermogen die te kunnen mobiliseren. Deze twee vermogens zijn te verbinden met de 'rode' rechterhersen helft.

FIGUUR 1.6 Vierfasenmodel van Hardjono



Het Vierfasenmodel laat zien dat als je de vier vermogens verbindt met een oriëntatie op beheersing – met daartegenover een oriëntatie op verandering en een oriëntatie op sturing door de omgeving (externe oriëntatie), met daar weer tegenover zelfsturing of interne oriëntatie – het niet moeilijk is concrete interventies en prestatie-indicatoren te benoemen. In de hoofdstukken 2 tot en met 5, waarin de vier verschillende kwadranten aan de orde komen, zal ook naar die interventies en prestatie-indicatoren verwezen worden. Het Vierfasenmodel gaat echter nog verder. De twee ogenschijnlijke dualiteiten – beheersing en verandering, externe sturing en interne sturing – zijn in een dynamisch evenwicht te brengen.

Het Vierfasenmodel toont aan dat er in feite vier strategische interventies zijn: streven naar effectiviteit, naar efficiency, naar flexibiliteit of naar creativiteit en dat er een zekere spanning, deels zelfs tegenstrijdigheid, is tussen die vier strategische uitgangspunten. Toch zal elk individu en dus elke organisatie aandacht moeten geven aan de strategische uitgangspunten, ook al is er geen andere keus dan het accent te leggen op een van de vier in een bepaalde periode. Het wetenschappelijk onderzoek dat ten grondslag ligt aan het Vierfasenmodel laat zien dat de volgorde effectiviteit, efficiency, flexibiliteit, creativiteit enzovoort theoretisch gezien ideaal is, omdat deze volgorde leidt tot ononderbroken vermogensvermeerdering.

In de praktijk zal een ononderbroken vermogensvermeerdering niet mogelijk blijken. Met name externe factoren zullen ertoe leiden dat er een stap terug moet worden gedaan of een bepaald strategisch uitgangspunt langer wordt aangehouden dan uit oogpunt van vermogensvermeerdering wenselijk is. Kortom: alles tegelijkertijd evenveel aandacht geven, leidt tot niets, en dus uiteindelijk tot vermogensverlies. Te lang de aandacht richten op een bepaalde strategie is net zo desastreus. Zo was in de vorige eeuw de aandacht voor efficiency dominant.

Het Vierfasenmodel laat zien dat een te lange en te dominante aandacht voor besturen op basis van meet- en regeltechniek en demand management uiteindelijk tot een catastrofe zal leiden, gekenmerkt door bureaucratie en uiteindelijk instorting van het systeem, doordat de andere vermogens en dan met name het socialisatie-, het spiritueel en denkvermogen worden uitgehold en uiteindelijk tot nul zullen inkrimpen.

De ideale volgorde van het Vierfasenmodel (figuur 1.6) is niet terug te vinden in het model in figuur 1.4 (gebaseerd op onze hersenhelften) en figuur 1.5 (SqEME®). Beide modellen maken wel een strikte tweedeling. Als men deze modellen synchroon zou willen laten lopen met het Vierfasenmodel, dan zou het SqEME®-model op zijn kop moeten worden gezet en *constitutie* en *chemie* (figuur 1.5) moeten worden verwisseld, net als *denken* en *samenwerken* in de 'rode' of rechterhersenhelft (figuur 1.4). De 'rode' of rechterhersenhelft is in het Vierfasenmodel (figuur 1.6) bovenin te vinden. Kortom: *effectiviteit* (figuur 1.6) komt min of meer overeen met construct uit SqEME® (figuur 1.5) en *construeren* uit het

hersenenmodel (figuur 1.4). *Efficiency* (figuur 1.6) komt min of meer overeen met *correspondentie* (figuur 1.5) en *besturen* (figuur 1.4). *Flexibiliteit* (figuur 1.6) komt overeen met chemie (figuur 1.5) en *samenwerken* (figuur 1.4), en *creativiteit* (figuur 1.6) met *constitutie* (figuur 1.5) en *denken* (figuur 1.4).

Het Vierfasenmodel maakt ook een strikte tweedeling, maar dan anders. Het gaat ervan uit dat als het accent op een bepaald kwadrant wordt gelegd, bijvoorbeeld *flexibiliteit*, dat de organisatie dan vooral op het niveau van spiritueel en denkvermogen al in het volgende kwadrant zit. Met name op het niveau van het materieel, commercieel en socialisatievermogen moet er ook nog aandacht zijn voor *efficiency*.

Ook al volgt de indeling van dit boek de ideale volgorde volgens het Vierfasenmodel (denken, construeren, besturen, samenwerken), het boek hoeft wat ons betreft niet in die volgorde gelezen te worden; we laten de lezer vrij de eigen voorkeursroute door het boek te bepalen. Voor de lezer is het belangrijk de eigen oriëntatie en voorkeursroute te kennen. Een bedrijfskundige zal zich het meest herkennen in de ‘harde’ kanten, echter meer baat hebben bij de organisatiepsychologische kanten en andersom.

1.4 **Bruikbaarheid van het concept ‘horizontaal organiseren’**

Het concept horizontaal organiseren biedt een interessant begrips- en analysekader voor iedereen die het procesgericht werken wil begrijpen, ordenen, structureren, analyseren en daarin wil interveniëren. Het concept kan behulpzaam zijn op verschillende manieren, zoals hierna weergegeven (de opsomming bevat de manieren die in de adviespraktijk van de auteurs een plek krijgen).

- *Studieobject*. Het bestuderen van de afzonderlijke elementen in de organisatie kan leiden tot begripsvergroting van de elementen die een rol spelen bij het al dan niet procesgericht werken.
- *Analyseren van knelpunten in de organisatieprestaties*. Het bekijken van symptomen en knelpunten kan vanuit de vier analysegebieden gedaan en geordend worden, waarbij hoofdoorzaken en suboorzaken onderscheiden kunnen worden.
- *Nulmeting*. De vier velden die ontstaan, zijn ieder voor zich geschikt om de huidige situatie in organisaties te typeren en te evalueren.
- *Prioriteren van interventies*. Het brengen van balans en samenhang in managementinterventies, door ze vanuit vier velden te benaderen en te streven naar integraliteit. Is er evenwicht in de benadering van procesgericht werken of een disbalans in de organisatie?

- *Brengen van samenhang.* Door het analyseren van de relaties tussen velden en anderszins kunnen nieuwe verbanden worden gelegd. Plannen en aanpakken kunnen met het model worden getoetst op consistentie.
- *Bepalen van aanvliegroutes en benaderingswijzen.* Het concept kan helpen bij het plannen van ontwikkelingsprojecten en de veranderstrategie, zoals het bepalen van volgordelijkheid en projectfasering. Denk bijvoorbeeld aan een bedrijfskundige route met volgordelijk aandacht voor procesgericht: construeren, besturen, samenwerken, denken. Een meer organisatiepsychologische route is bijvoorbeeld: focus op horizontaal denken, dan samenwerken, besturen en construeren.
- *Communicatiemiddel.* Het model biedt een vocabulaire voor het delen van beelden en visie over procesgericht werken, en het ontlokken van reacties en het communiceren over procesgericht werken.

Niet in de laatste plaats is het concept geschikt gebleken om dit boek te ordenen en het gedachtegoed rond procesgericht werken inzichtelijk te maken. In dit boek is, zoals eerder vermeld, aan ieder kwadrant een hoofdstuk gewijd.

1.5 Samenvatting

Een procesgericht werkende organisatie is een organisatie die:

- horizontaal denkt;
- horizontaal is geconstrueerd;
- horizontaal wordt bestuurd;
- horizontaal samenwerkt.

Dat een organisatie *horizontaal* denkt, 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, waardoor samenwerkingsvormen geïnspireerd worden;
- 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 afnemers en klanten als hoogste doel op het netvlies staat;
- medewerkers in staat zijn hun persoonlijk doel ondergeschikt te maken aan het organisatiedoel, waardoor de organisatieprestatie drijft op samenwerking en teamprestatie.

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 stroom, productkwaliteit, kosten en lenigheid, waardoor doorlooptijd, kwaliteit, kosten en mogelijkheden voor tussentijdse aanpassing optimaal zijn;
- processen zijn afgeleid van beleid en strategie, waardoor richting, inrichting, verrichting en verbetering consistentie vertonen;
- procesmanagement, personeelsmanagement 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 wordt 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 coaching van het continu willen verbeteren.

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

- processen worden benaderd als sociaal netwerk, waardoor de samenwerking tussen individuen tot een hoogtepunt komt;
- processen worden beschouwd als teams van samenwerkende medewerkers, waardoor procesprestaties als teamprestaties worden geleverd en de collectieve denkkraacht wordt benut;
- processen worden gezien als velden van menselijke dynamiek, waardoor de mens in het proces centraal staat, professionals schitteren, en de organisatieprestaties floreren;
- het accent over de loop van de tijd kan worden verlegd van, in het ideale geval, accent op creativiteit, naar het accent op effectiviteit, naar het accent op efficiency naar het accent op flexibiliteit naar het accent op creativiteit enzovoort.