



# Organisaties inrichten zoals ze écht werken

Het organigram laat zien hoe verantwoording over de dagelijkse gang van zaken wordt afgelegd, maar geeft geen houvast bij het verbeteren van werkwijzen en doorvoeren van grote veranderingen. Dit gebeurt namelijk bijna altijd multidisciplinair en dus afdelingsoverschrijdend. Vasthouden aan het organigram als 'de' organisatiestructuur leidt tot allerlei praktijkproblemen: issues worden niet opgelost, procesbeschrijvingen niet bijgehouden en projectresultaten niet geborgd. In dit artikel schetsen we de tekortkomingen en problemen van de huidige aanpak en een visie op hoe het wel zou moeten.

## De lijnorganisatie: uitvoeren van dagelijks werk

Vrijwel iedere organisatie heeft een organigram: een schema waarin de hiërarchische verhoudingen tussen managers en medewerkers zijn weergegeven. Medewerkers en leidinggevenden zijn gegroepeerd in afdelingen of andere functionele groepen, die rapporteren naar hogere echelons en uiteindelijk aan de directeur of CEO. Er vindt een verticale informatiestroom plaats, waarbij afdelingen 'van nature' langs elkaar heen werken. Dit is duidelijk zichtbaar in het organigram – het organisatieharkje – waar alleen verticale verbindingen staan en horizontale verbindingen volledig ontbreken. Het organigram representeert de organisatie van alledag die is gericht op het uitvoeren van het werk: *business as usual*. Ze brengen de producten en diensten voort waarvoor de organisatie bestaat en genereren de inkomstenstroom die nodig is om te kunnen voortbestaan.

Waar nodig krijgt de lijn – al dan niet vrijblijvend – ondersteuning van een staf die zorgt voor de randvoorwaarden die nodig zijn om te kunnen werken, zoals personeel, ICT-middelen, een machinepark etc. De lijnorganisatie functioneert prima zolang bestaande activiteiten – die goed op elkaar zijn afgestemd – steeds opnieuw worden herhaald. Dat afdelingen langs elkaar heen werken geeft geen problemen, zolang targets helder zijn en werkafspraken niet veranderen.

## De enige constante is verandering

In werkelijkheid moeten organisaties echter mee in hun eigen evolutie: van kleine verbeteringen tot grootschalige veranderingen, organisaties zijn altijd in beweging. Klantwensen, wetgeving, technische mogelijkheden en allerlei andere omgevingsfactoren veranderen frequent. Klanten eisen steeds vaker dat de organisatie aantooit – bijvoorbeeld met een ISO certificaat – dat de organisatie continu verbetert. Ook de wetgever stelt steeds strengere eisen aan werkwijzen. Een organisatie die niet verandert, is geen lang leven beschoren. En niet alleen van buitenaf, ook van binnenuit is er een continue stroom van veranderimpulsen: tegenvallende resultaten, veranderende interne doelstellingen, gesignaleerde ideeën en problemen (issues) die aandacht vragen. In de meeste organisaties ontstaan voortdurend nieuwe inzichten over de te volgen werkwijze, wat leidt tot een continue stroom van verbeteractiviteiten. Om de verbeteringen te borgen moeten continu nieuwe processen worden ingericht, aangepast en verouderde processen moeten worden 'afgevoerd'.

Bij het aanpassen van de werkwijze geldt een geheel eigen dynamiek die moet worden bestuurd. Hoe komen issues, problemen, verbeterideeën op tafel? Wie prioriteert ze? Hoe worden ze vervolgens opgepakt? Veranderende doelstellingen leiden tot veranderende werkwijzen, maar wie zorgt voor de invoering van deze nieuwe werkwijzen en hoe is de borging in systemen, procedures en werkinstructies geregeld?

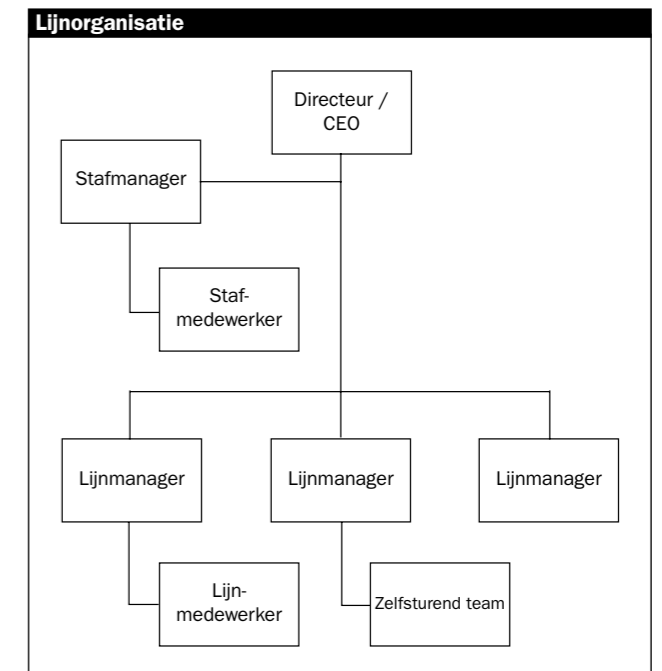
## In minder dan 50 woorden

- Elke moderne organisatie heeft een organisatiestructuur nodig die zowel een lijn-, proces- als projectorganisatie bevat.
- Een dergelijke structuur faciliteert de dagelijkse uitvoering (lijnorganisatie), verbetering (procesorganisatie) en projecten (projectorganisatie).
- Hierin wordt rekening gehouden met hoe organisaties echt werken en wordt interdisciplinaire samenwerking gestimuleerd.

Er ontstaan verbeterteams, post-its op flip-overs, issuelogs. Aanpassen van processen past niet in de verticale ordening (de hiërarchische lijnen) van de organisatiehark. Er zijn namelijk vrijwel altijd meerdere afdelingen bij processen betrokken en er is dus vooral horizontale afstemming nodig tussen managers en medewerkers van verschillende afdelingen als de werkwijze moet veranderen. Om dit te organiseren is een tweede verantwoordingshiërarchie nodig die los staat van het lijn-organigram. Denk aan proceseigenaars die verantwoording afleggen aan een kwaliteitsmanager en worden ondersteund door procesanalisten en -experts, procesaanspreekpunten op afdelingen, issue managers, verbeterteams en dergelijke. Als aanvulling op het lijn-organigram is daarom een proces-organigram nodig dat laat zien hoe verantwoording over de procesperformance en -verbetering wordt afgelegd.

## De procesorganisatie: verbeteren van werkwijzen

De procesorganisatie richt zich niet op afzonderlijke afdelingen, maar op het optimaliseren van ketens van activiteiten – processen – die meestal over verschillende afdelingen lopen.



Het veranderen van de gemaakte afspraken en het optimaliseren van de werkwijze over de afdelingen heen houdt in dat issues (problemen en ideeën) worden besproken en vertaald in procesaanpassingen, die vervolgens worden doorgevoerd in systemen, documentatie, opleidingen etc. Spil hierin is de proceseigenaar, die moet zorgen voor de benodigde coördinatie tussen de betrokken lijnmanagers en medewerkers. Hij analyseert 'zijn' proces en verzamelt problemen en ideeën (issues) van anderen. Soms vormen medewerkers een – al dan niet tijdelijk – multidisciplinair team om issues aan te pakken: een verbeterteam. Een proceseigenaar rapporteert aan degene die verantwoordelijk is voor het procesmanagement. Vaak is dit de kwaliteitsmanager of business process manager, die weer rapporteert aan de directeur of CEO. Net als de lijnorganisatie heeft de procesorganisatie een eigen staf die de continue analyse, verbetering en borging van processen ondersteunt, bestaande uit bijvoorbeeld proces-engineers, issue-managers, een QA-manager, beheerder van het kwaliteitshandboek etc. De procesorganisatie is een volwaardige organisatie, die vaak een structuur vereist die qua complexiteit vergelijkbaar is met de lijnorganisatie.

Maar daarmee zijn er we er niet. Want behalve met inrichten, uitvoeren en continu verbeteren van bedrijfsprocessen, houden de meeste organisaties zich bovendien bezig met het uitvoeren van projecten waarmee grote interne veranderingen worden gemanaged. In de meeste moderne organisaties worden tegelijkertijd verschillende grote veranderingen

doorgevoerd. Dit vereist een professionele projectaanpak waarvoor een derde hiërarchische structuur nodig is, bestaande uit bijvoorbeeld een projectdirecteur, programma-managers, projectleiders, werkgroepen, een projectmanagement-office ... allerlei entiteiten en rollen waarin ook weer taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden samengevat.

### De projectorganisatie: doorvoeren van vernieuwing

Activiteiten worden in detail gepland en voortgang, middelenverbruik en andere aandachtspunten tijdens de verandering gerapporteerd, zodat tijdige bijsturing mogelijk is. In de regel is een project nodig als er veel geld of competenties (medewerkers van verschillende afdelingen) bij een verandering betrokken zijn, de op te leveren resultaten complex zijn, er hoge eisen worden gesteld aan de kwaliteit of informatievoorziening en/of de voortgang in de tijd moet worden gevolgd. Zo'n complexe, ingrijpende verandering gebeurt in een tijdelijk samenwerkingsverband – een projectteam – dat wordt gemanaged door een projectmanager. De projectmanager rapporteert in het geval van eenvoudige projecten direct aan de opdrachtgever en, indien omvang, risico en impact dit vereisen, aan een stuurgroep die de belangen van de opdrachtgever behartigt. Daar waar projecten samenhangen, is soms een programma nodig, waarin projecten in samenhang worden gemanaged. Denk aan een wat grotere organisatie die een nieuwe huisstijl wil doorvoeren. Er moet dan een nieuw logo worden ontworpen, alle sjablonen – vaak honderden – moeten aangepast, de website herontworpen, de gevels van gebouwen aangepast etc. Bij grotere organisaties zijn dit ingrijpende trajecten die in samenhang gemanaged moeten worden.

Projecten en programma's zijn eenmalig en eindig. Om de wildgroei aan losse projecten te betugelen, stellen steeds meer organisaties een vaste projectdirecteur aan, die projecten centraal beheert en de relatie van projecten met de strategie en de verdeling van resources over de projecten managet. Hij beheert in feite het projectportfolio. Waar het traditionele projectenbureau zich beperkt tot een ondersteunende rol bij het bewaken en aansturen van individuele projecten, weegt zo'n projectdirecteur daadwerkelijk projecten tegen elkaar af, prioriteert deze en bepaalt de inzet van mensen en middelen. Hij is aanspreekbaar op de waarde die hij genereert met 'zijn' projecten en de kosten die hij hiervoor maakt. De CEO delegeert zijn bevoegdheid hiertoe aan deze manager, maar blijft eindverantwoordelijk. Net als de lijnorganisatie en de procesorganisatie heeft de projectorganisatie een eigen staf die ondersteuning biedt, bestaande uit bijvoorbeeld een adviesorgaan, projectsecretariaat, projectondersteuner, projectboekhouding etc. De projectorganisatie blijft bestaan als individuele projecten eindigen en is tegenwoordig steeds vaker een volwaardige

organisatie binnen de organisatie. Elke wat grotere organisatie heeft drie verantwoordingshiërarchieën in huis, die naast elkaar bestaan. Lijn-, proces- en projectorganisatie moeten alledrie – naast elkaar – worden vormgegeven om een werkende organisatiestructuur te krijgen.

### De matrixorganisatie schiet tekort

Het ligt dus voor de hand een organisatiestructuur te ontwikkelen die deze drie verantwoordingshiërarchieën tegelijk vormgeeft en zichtbaar maakt hoe ze samenwerken. Gek genoeg zijn de pogingen om organisatiestructuren te combineren blijven steken bij het combineren van twee hiërarchieën. De meest geavanceerde organisatiestructuur die we tot nu toe hebben bedacht is de matrixorganisatie. Een matrixorganisatie combineert twee gelijkwaardige verantwoordingshiërarchieën; meestal de lijn- en projectorganisatie (ook andere combinaties zijn mogelijk: zoals lijn-procesorganisatie of lijn-productorganisatie). Medewerkers die in beide hiërarchieën een rol spelen, leggen in zo'n organisatie verantwoording af aan twee managers tegelijk, bijvoorbeeld aan een lijnmanager voor het dagelijkse werk (en/of de vakinhoud), en een projectmanager voor de projectresultaten en -voortgang. En mits zo'n organisatie goed is vormgegeven en de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor alle betrokkenen helder is, functioneert zo'n organisatie. Maar als we de lijn-, proces- en projectorganisatie tegelijk willen formaliseren, schiet zelfs de beste matrixorganisatie tekort. Een matrix heeft namelijk per definitie maar twee dimensies: rijen en kolommen. We hebben een organisatievorm nodig die drie dimensies tegelijk aankan.

### Procesmanagement: derde wiel aan de wagen

De meeste matrixorganisaties combineren de lijn- met de projectorganisatie en vergeten zodoende de procesorganisatie. En dat is in veel organisaties duidelijk zichtbaar. Verbetermogelijkheden worden niet benut omdat ze niet worden gemanaged: ideeën om de werkwijze te verbeteren worden niet besproken – of niet door de juiste mensen – en problemen niet aangekaart. En als dit al gebeurt leiden de besprekingen lang niet altijd tot het daadwerkelijk aanpassen van werkwijzen. Veelal worden problemen ad-hoc opgelost, zonder de achterliggende oorzaak weg te nemen. Met als gevolg dat brandjes vaak sneller oplaaien dan ze kunnen worden geblust. Omdat er geen prioriteiten worden gesteld, wordt veel energie verspild aan minder belangrijke issues. En als er al een verbeterde werkwijze ontstaat, wordt deze lang niet altijd geborgd in de systemen, inclusief het kwaliteitssysteem. Met als gevolg dat kwaliteitshandboeken stof vergaren en de beschreven werkafspraken geen meerwaarde hebben voor de organisatie. Zowel lijn- als projectorganisatie

hebben hier last van. Door de gebrekkige borging van de resultaten, hangt het bouwwerk als los zand aan elkaar: een klein duwtje en het valt uiteen.

### Een nieuwe visie op organiseren

Om een organisatiestructuur te kunnen vormgeven die wel alles afdekt wat we willen besturen, moeten we op een nieuwe manier naar organisaties kijken. Dit houdt onder meer in dat we het bestaan van drie hiërarchische verantwoordingsstructuren, die een drie-eenheid vormen, naast elkaar accepteren. Het kantelen van een lijn naar een procesorganisatie, of naar een projectorganisatie – en het achterliggende idee dat u kunt kiezen tussen deze organisatievormen – lost het structuurprobleem niet op. Welke organisatie u ook als uitgangspunt kiest: er blijven altijd twee organisaties over die aandacht tekort komen. Medewerkers hebben rollen in alle drie de hiërarchieën tegelijk en leggen over verschillende zaken verantwoording af aan verschillende managers. Er moeten dus afspraken worden gemaakt over de rolverdeling, inzet van mensen en geld. Bovendien hebben de drie orga-

Advertentie



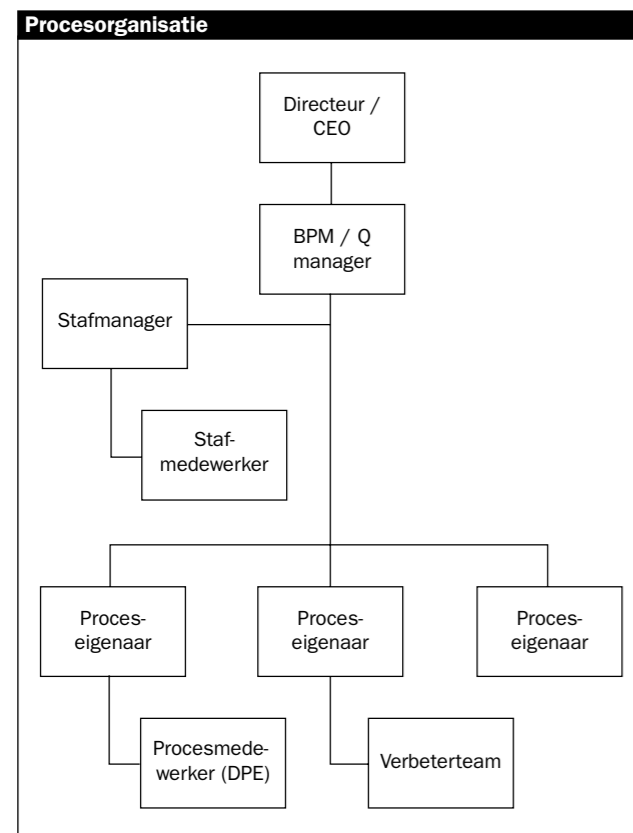
**webiso®**

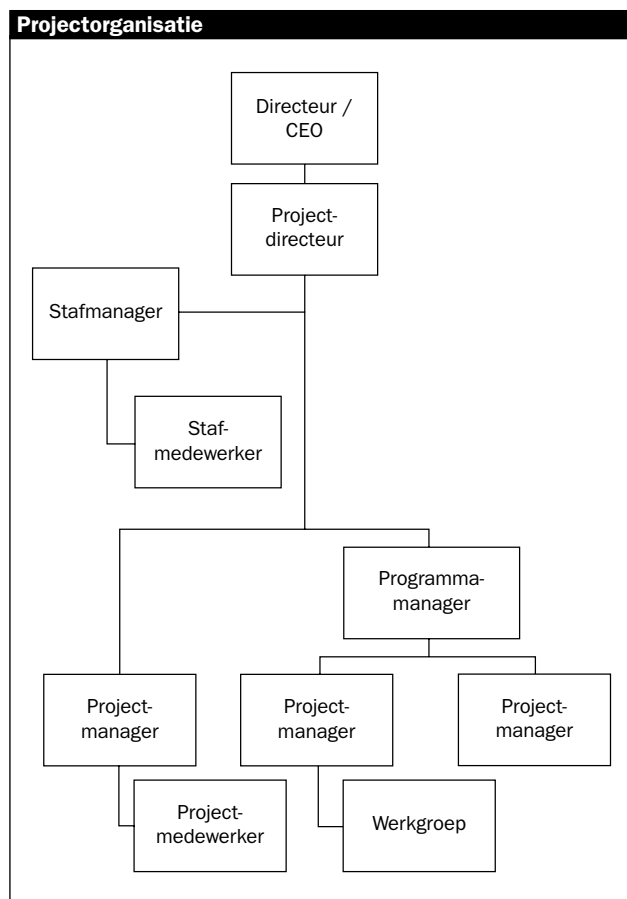
**Intranet**

**Kwaliteits-, Arbo- en Milieumanagement**

Bezoek [www.webiso.be](http://www.webiso.be) voor meer info







nisaties eigen processen: de lijn heeft uitvoeringsprocessen voor het uitvoeren van de zaken van alledag, de procesorganisatie beschikt over processen voor het continu verbeteren van werkwijzen en het borgen daarvan in de bedrijfsprocessen en de projectorganisatie over projectprocessen waarmee grote eenmalige veranderingen – vernieuwingen – worden doorgevoerd. Bovendien hebben de organisaties verschillende doelstellingen. Deze doelstellingen zijn verschillend van aard, maar volgen allemaal uit dezelfde strategie. De drie organisaties wisselen bovendien essentiële informatie uit die onmisbaar is voor het voortbestaan van de organisatie. U heeft alle drie de 'organisaties in de organisatie' tegelijk nodig: organisaties die goeddeels autonoom werken, maar gebruikmaken van dezelfde schaarse middelen en intensief informatie uitwisselen. Maar hoe zien die organisaties er uit?

### Eenheid van leiding bestaat niet!

Het bestaan van drie hiërarchieën naast elkaar leidt in de praktijk tot situaties waar we alleen mee kunnen omgaan als we het idee van eenheid van leiding loslaten. Dezelfde managers en medewerkers kunnen namelijk in de verschillende organisaties totaal verschillende – en soms tegenstrijdige – rollen hebben. Zo kan een CEO (lijnorganisatie) bij een verbeteroverleg de rol van inhoudelijk adviseur zonder beslis-

singsrecht hebben (procesorganisatie), en in de rol van projectleider van een belangrijk innovatieproject zelfs verantwoording af moeten leggen aan de programmamanager (projectorganisatie). Dit soort constructies functioneert in de praktijk prima. Mensen wisselen van nature namelijk vrij gemakkelijk van hiërarchie. Stelt u zich eens voor dat uw buurman uw sportmaatje is en tevens politieagent. En stel dat u hem drie keer kort achter elkaar tegenkomt: thuis als vriendelijke buurman, op het sportveld als concurrent en op de snelweg bij het uitschrijven van een boete. Denkt u dat de wisselende machtsverhouding problemen oplevert? De meeste mensen zullen zonder veel moeite de rol aannemen waarvan ze denken dat die op dat moment van ze wordt gevraagd. Problemen ontstaan niet doordat managers en medewerkers een andere rol moeten aannemen. De problemen ontstaan doordat ze niet weten welke rol ze moeten spelen!

### Rollen

Dit kan worden voorkomen door duidelijk te benoemen welke rollen mensen spelen in de lijn-, proces en projectorganisatie. Om vat te krijgen op de bevoegdheden van managers en medewerkers, moeten allereerst de drie organigrammen en de daarin genoemde rollen in detail worden uitgewerkt. Naarmate de rollen die medewerkers spelen explicieter worden, neemt de onduidelijkheid af en kunnen medewerkers eventuele onvolkomenheden beter benoemen en effectiever bespreken.

Het is essentieel dat de rollen per functie vervolgens in samenhang worden bekeken. Er bestaat namelijk vaak spanning tussen deze rollen. Een medewerker die verantwoordelijk is voor de dagelijkse uitvoering van een bedrijfsactiviteit, zal zich bijvoorbeeld ook in proces- of projectverband verantwoordelijk voelen voor veranderingen die impact hebben op de dagelijkse uitvoering. Deze rolafstemming zou een vast onderdeel moeten uitmaken van de delegatie van projecttaken tijdens de projectopstart. Door de driedeling vergaand door te voeren, wordt dit proces gefaciliteerd en wordt bovendien de discussie duidelijker.

*Dit is het eerste artikel in een tweeluik over de inrichting van een organisatiestructuur, die zowel de dagelijkse uitvoering faciliteert als verbetering en vernieuwing. In een volgend artikel wordt het alternatief verder uitgewerkt.*

### Auteur

Drs. ing. Matthijs Vermoolen richt zich op het praktisch toepasbaar maken van theorieën over organisatieontwikkeling door deze te integreren en toegankelijk te maken. Hiertoe ontwikkelde hij onder meer het Vitalent-groei-model. Hij is auteur van diverse publicaties waaronder de boeken: "Vat op Vitaliteit" en "Managers, Mantra's en Mythen". Contact: Matthijs.Vermoolen@Vitalent.nl. www.Vitalent.nl. Met dank aan John Kempeneers MBA PMP (werkenmetprojectmanagement.nl), Drs. Jeroen de Groot en Drs. Barend Beenackers (processexpress.nl), BPM professionals.