

De kunst van flexibel organiseren in processen in een notendop.

Bij organiseren gaat het om de vraag hoe mensen werken. Het gaat om het gedrag van mensen in relatie tot de positie van het bedrijf.

Een bedrijf heeft altijd een omgeving en heeft dus ook altijd:

- Eigenaar/eigenaren waaraan verantwoording moet worden afgelegd;
- Klanten waaraan producten of diensten geleverd moeten worden;
- Leveranciers die halffabricaten, productiemiddelen, diensten of werkplekken leveren;
- Te maken met wet- en regelgeving.

Zowel binnen als buiten bedrijven wordt in een taal gesproken om te kunnen werken. Taal verandert steeds. De huidige taal die in en om bedrijven gesproken wordt sluit niet meer aan op de taal (en daarmee de vraag) vanuit de markt (i.e. klanten).

In 1960 wilde de markt *goedkope* producten en dus moest er *efficiënt* worden gewerkt.

In 1970 wilde de markt naast *goedkope* producten óók *kwalitatieve* producten en dus moest naast *efficiënt* óók *kwalitatief* worden gewerkt.

In 1980 wilde de markt naast *goedkope* én *kwalitatieve* producten óók *keuzemogelijkheid* en dus moest naast *efficiënt* én *kwalitatief* óók *flexibel* worden gewerkt.

In 1990 wilde de markt naast *goedkope* én *kwalitatieve* producten én *keuzemogelijkheid* óók *unieke* producten en dus moest naast *efficiënt* én *kwalitatief* én *flexibel* óók *innovatief* worden gewerkt.

In de praktijk is het nooit zover gekomen, want zowel bedrijven als overheid gebruiken nog steeds dezelfde taal als in 1960-1970. Ook de manier waarop georganiseerd wordt stamt uit deze tijd. Taal en de manier waarop georganiseerd wordt, heeft zich dus onvoldoende aangepast.

Het is noodzaak dat de taal en de manier van organiseren wordt aangepast aan de huidige tijdsgeest (lees: marktvraag).

De praktijk biedt tot op heden geen structurele oplossing. Er worden ad hoc oplossingen gezocht als projecten, matrix structuren, afdelingsoverstijgende functies voor afstemming, multidisciplinaire teams, overkoepelende overlegorganen, plattere organisaties, massa communicatie, het verder onderverdelen in sub-afdelingen, organisatiekanteling, opsplitsen van functies of ondernemingen, etc. Vanuit de theorie komen vooral deeloplossingen, die eveneens ad hoc blijken. Denk aan JIT, MRP I, MRP II, ERP, Kaizen, BPR, TQM, zelfsturende teams, lerende organisaties, empowerment, BSC, interactieve planvorming, ketenoptimalisatie, lean, 6σ, etc. De meeste oplossingsideeën en systemen maken een blauwdruk, een ideaal beeld, waar naartoe gewerkt wordt. Helaas is een blauwdruk inflexibel en dus slechts een tijdelijke oplossing.

De meest recente hype anno 2007/2008 is het volledig 'loslaten' van besturing, het geheel dus juist niet-besturen. Kijkend naar de evolutietheorie is dit niet onlogisch, want mensen groeperen zich vanzelf rondom het werk waar vraag naar is. Dit werkt echter alleen bij kleine startende ondernemingen. Bij grote en bestaande bedrijven zal het niet-besturen leiden tot chaos door het ontbreken van afstemming tussen afdelingen etc. Het is en blijft dus ook van belang het collectief gedrag van mensen te conditioneren, zodat ze zich wel 'gedragen' volgens de doelstellingen van het bedrijf. Ergo, organiseren moet!

De manier om georganiseerd flexibel te organiseren is door het werken en denken in processen en activiteiten, in plaats van in afdelingen en functies. Hierdoor sluit 'de taal' en 'hoe mensen werken' aan bij de huidige marktvraag, wat weer leidt tot het behalen van de doelstelling van elke onderneming, namelijk voortbestaan en/of winst maken.

Meer handjes aan het bed

Een veel gehoorde kreet is 'meer handjes aan het bed'. Hiermee wordt bedoeld dat meer mensen in de uitvoering tot een meer efficiënte manier van werken leidt. Het tegengestelde blijkt echter waar. Bovendien is naast efficiënt werken ook de kwaliteit, flexibiliteit en de innovativiteit van belang. Hoe meer mensen zich bezig gaan houden met het werk, hoe meer er over elkaar gestruikeld kan worden en hoe meer er gediscussieerd wordt, waardoor de efficiëntie en flexibiliteit zal dalen.

'Meer handjes aan het bed' is dus de doodsteek voor elke organisatie. De oplossing moet gezocht worden in anders leren besturen. Het besturen op zich wordt meer van belang. Een in verhouding toenemend aantal mensen houdt zich bezig met besturing van de uitvoering. Besturing levert echter niet direct geld op. Het beter en daarmee efficiënter besturen van de uitvoering is dus cruciaal.

De manier om flexibeler en daarmee efficiënter te kunnen werken is door afstemming van de verschillende processen in de organisatie.

De crux van het flexibel organiseren ligt dus in het denken en werken in processen en activiteiten. Om echt in processen te kunnen denken en werken, moet eerst de oude taal worden afgeleerd. Het denken en werken vanuit afdelingen en functies moet dus worden losgelaten!

Wat is er dan mis met functies en afdelingen?

De huidige taal die wordt gesproken bij het beschrijven of besturen van bedrijven is ontstaan aan het begin van de 20^{ste} eeuw. De omgeving van een bedrijf (eigenaar, klant, leverancier, wetgeving) was stabiel, waardoor een stabiele structuur voor organiseren passend was. Logisch is het om, gebruikmakend van deze stabiliteit, mensen en middelen zo te groeperen (organiseren) dat dezelfde werkzaamheden bij elkaar worden geplaatst, zo kan immers efficiënt worden gewerkt. Dit is vervolgens een afdeling genoemd. Binnen een afdeling was het logisch dat ieder voorgeschreven werd wat hij/zij moet doen. Dit noemen we een functie. Met afdelingen en functies kunnen we dus een bedrijf beschrijven en aangeven wie wat doet.

Denk aan een organogram, functieschalen overzicht, hiërarchische beschrijving etc.

Als werk georganiseerd is in vaste structuren als functies en afdelingen, is het dus zonder ad hoc kunstoplossingen niet mogelijk in te spelen op de wijzigende vragen vanuit de markt. Dit kan zowel een afwijking zijn in aantallen (meer of minder vraag) als in soorten (andere producten of diensten, maar ook andere verpakking, andere kleur extra optie, etc.). Indien een afwijking op de standaard manier van werken slechts éénmalig is, is er niets aan de hand. Het blijkt echter dat dergelijke afwijkingen een dagelijkse gang van zaken is in bijna alle organisaties. Het gevolg is dat bedrijven structureel ad hoc oplossing bedenken waardoor grote mate van inefficiëntie ontstaat en de werkelijke flexibiliteit zelfs verslechtert.

De crux

Met de huidige turbulente markt en steeds wisselende marktvraag moeten we het rigide idee van organiseren in afdelingen en functies dus loslaten.

De basis van de nieuwe aanpak zit in het anders kijken. Bij procesaanpak gaat het in een bedrijf niet om *wie* het doet, maar *dat* het gedaan moet worden. Organiseren wordt dan 'het organiseren van mensen en middelen rondom de activiteiten die gedaan moeten worden'.

Bij de organisatiebenadering (het denken en werken in afdelingen en functies) zou dat zijn *'het organiseren van de activiteiten die gedaan moeten worden rondom mensen en middelen'*. En *die* vaste indeling van mensen en middelen maakt organiseren in de huidige organisatiebenadering nou zo rigide, want als er geen uit te voeren activiteiten zijn die naar afdeling X moeten, zitten alle functionarissen in die afdeling niets te doen. Mogelijk is er gelijktijdig in afdeling Y te veel werk, etc. etc.

Dus niet de *vaste* opstelling (afdelingen) met *vaste* personen (functionaris) en *vaste* activiteiten (functies), maar *de uit te voeren activiteiten* moeten het uitgangspunt zijn waaromheen mensen en middelen continu worden georganiseerd. Organiseren is nu een dagelijkse activiteit, uitgangspunt van de procesaanpak.

Wat is nu precies een proces?

Een proces is 'een reeks van activiteiten in een bepaalde volgorde waaruit uiteindelijk een geplande output moet komen'.

Zo is het blussen van een brand bij mevrouw Jansen op twee hoog aan de Heren gracht te Amsterdam een proces. Er moet namelijk een reeks van activiteiten uitgevoerd worden in een bepaalde volgorde om de brand van mevrouw Jansen te blussen. Het blussen van een brand aan de P.C. Hoofdstraat bij meneer Pieterse heeft mogelijk hele andere onderdelen in een andere volgorde.

Hetzelfde geldt voor het maken van een product of het leveren van een dienst. De procesaanpak gaat uit van de **output** (hier het blussen van de brand bij mevrouw Jansen) en bepaalt vanuit *dat* punt *welke* mensen en middelen op welk moment waar nodig zijn. Het werk wordt dus niet gebracht naar achtereenvolgend de afdelingen communicatie, planning, autobehaar, kledingbehaar, etc. en dan via de ploegchef spuiters en ploegchef chauffeurs uiteindelijk naar de brandweercommandant; maar alle activiteiten die nodig zijn om de brand bij Mevrouw Jansen te blussen worden in een volgorde gezet om uiteindelijk het vooraf geplande doel te bereiken. De output van het proces is dus het uitgangspunt en niet de vooraf bedachte afdelingen met functionarissen.

Bij het voorbeeld van een brandweer klinkt dit logisch, maar in bedrijven en instellingen wordt het binnengekomen werk nog steeds verdeeld over 'op afdelingen vast zittende functionarissen'. Bedrijven en instellingen moeten dus meer gaan organiseren zoals de brandweer dat doet, namelijk daar waar nodig mensen en middelen inzetten.

Als nu meerdere branden tegelijk uitbreken, moet er dus goed georganiseerd worden welke middelen en welke rollen nodig zijn voor elke brand, waarna georganiseerd wordt welke personen beschikbaar zijn voor de benodigde rollen (want hij/zij moet daarvoor gekwalificeerd zijn).

De werknemer 2.0

Met grote regelmaat wordt er gesproken over de werknemer 2.0. Hiermee wordt bedoeld, de nieuwe generatie mensen die in staat zijn te 'multitasken', het in staat zijn meerdere activiteiten gelijktijdig uit te voeren. Het is voor deze generatie volstrekt normaal om tijdens het eten televisie te kijken, te praten, muziek te luisteren en een computerspel te spelen.

De werknemer 2.0 heeft nog een andere manier van werken, namelijk het gebruiken van spullen wanneer nodig. Dit klinkt logisch, maar voor velen is dat in de dagelijkse praktijk niet het geval.

Een voorbeeld. Als aan een werknemer 2.0 iets gevraagd wordt dat hij/zij niet weet, zoekt hij/zij de benodigde kennis op en gaat er mee aan de slag. De traditionele werknemer reageert met 'dit is niet mijn taak, het staat niet in mijn functieomschrijving en je bent ook nog eens op de verkeerde afdeling'.

Het is evident dat deze reactie een overdreven voorbeeld is. Inmiddels worden er grappen over gemaakt, en zien we het gedrag zelfs terug in cynische reclamespotjes op televisie. Helaas is het in werkelijkheid nog steeds een dagelijkse gang van zaken. De oorzaak zit niet alleen in het aangeleerde gedrag van de mens, maar ook de structuur die opgezet is om zo te blijven werken.

Het is dus nodig dat we ons van het idee en de term functies en afdelingen losmaken.

Organiseren wordt dan 'het organiseren van schaarse mensen en middelen rondom activiteiten', ergo, organiseren wie, wat en wanneer, waar nodig. Er is dus veel te leren van de werknemer 2.0 en de 'multitaskende' jeugd.

De sleutelonderwerpen

De eerder beschreven praktijkoplossingen en de theorieën wijzen duidelijk in de richting van het belang van 'mensen' en 'veranderen'. Dit past precies bij de evolutietheorie én de huidige snel veranderende omgeving. 'Veranderen' en 'mensen' lijken dé sleutelonderwerpen voor het aansluiten van ondernemingen in hun omgeving.

Om dan zowel efficiënt, als kwalitatief, als flexibel, als innovatief te kunnen werken, moet de oude taal en manier van organiseren worden vervangen door een nieuwe.

Organiseren wordt dus 'besturen waar nodig', geheel volgens het gedachtegoed van de werknemer 2.0.

Beschrijven in algemene zin

Denkend en werkend vanuit de oude taal en manier van organiseren, is het de gewoonte de te nemen activiteiten vooraf in één bepaalde volgorde in detail te beschrijven. Als een klant van 'A' naar 'J' wilt, dan worden de stappen A → B → C → D → E → F → G → H → I → J beschreven.

In de meeste gevallen is het echter voldoende om aan te geven: A → J. Naast het feit dat het veel korter beschrijven is, maakt het het proces flexibeler. Nu is het immers mogelijk om als de klant verzoekt 'B' over te slaan en 'E' twee maal uit te voeren hier gehoor aan te geven. Per klant kan zo een klantspecifieke planning gemaakt worden, waardoor flexibiliteit gerealiseerd is. Het is nu immers niet meer noodzakelijk om elke mogelijke variant van 'A' naar 'J' te beschrijven. Vanzelfsprekend geldt een mogelijke aanvulling op A → J als bijvoorbeeld 'G' wettelijk vereist is.

Zo'n wettelijke eis heeft in de aanpassing van de oude manier van beschrijven heel veel invloed, namelijk alle mogelijke variaties van 'A' naar 'J' moeten worden aangepast. Bij de beschrijving A → J hoeft hier slechts één maal een opmerking bij geplaatst te worden.

Belangrijk is dat de *volgorde* van de beschrijving *niet* vast ligt. Het is wel van belang om alle mogelijke stappen te benoemen, zodat de persoon die de planning maakt voor dit specifieke proces (en dus niet één persoon die altijd plant en daarmee 'planner' als functie heeft en op de afdeling planning zit) weet welke mogelijke stappen er zijn. Per proces pakt hij/zij dan de noodzakelijke stappen om te komen van 'A' naar 'J', met als resultaat de output waar de klant om gevraagd heeft. Hierdoor is het mogelijk dat de klant een aanpassing vraagt ten opzichte van het 'standaard product' dat geleverd werd door de aaneenschakeling van afdelingen.

Een voorbeeld

Het proces: 'blussen van een brand bij mevrouw Jansen aan de Herengracht' met als output een niet meer brandend huis. De uitvoerende activiteiten:

A: Telefoon opnemen

B: Collega's op locatie informeren van situatie en locatie

C: Melding registreren in computersysteem

D: Klaarmaken voor vertrek type ongevaarlijk

E: Klaarmaken voor vertrek type gevaarlijk

F: Klaarmaken voor vertrek type levens gevaarlijk

G: Uitrusten met hoogwerker

H: Uitrusten zonder hoogwerker

I: Uitvoeren opgedragen werkzaamheden

J: Terugkeren naar kazerne

NB: stap C is een wettelijke verplichting en dient derhalve altijd te worden meegenomen.

Ondanks dat het een versimpeld voorbeeld is, wordt duidelijk dat niet alle stappen voor elk type uit te voeren werk gelijk is. Immers het blussen van een grote brand heeft andere activiteiten dan het uit de boom halen van een kat. Per situatie (klantvraag) wordt dus een flexibele planning gemaakt. Alle mogelijke branden zijn beschreven. Het kan zelfs zijn dat iemand naar de brandweer rent en persoonlijk meldt dat er brand is, dan kan zelfs stap 'A' worden overgeslagen.

Merk op dat er geen detailstappen staan hoe je moet instappen, de auto moet starten, waar het stuur zit, etc. etc.

Opvallend is dat aan deze beschrijving geen besturing of beslissing is toegevoegd. Dat komt omdat de uitvoering en de besturing in de procesaanpak is gescheiden.

Gelijktijdig echter zijn op dezelfde locatie wel besturende processen te vinden. Iemand moet namelijk het plan maken (kiezen tussen de stappen 'A' tot en met 'J'). Vervolgens moeten deze plannen ook doorgegeven worden aan de betrokkenen. Bij elke stap moet ook bekeken worden of de planning wel wordt nageleefd. Voldoet de planning niet meer, dan moet deze worden bijgesteld. Hierin is de besturingcirkel van Deming terug te vinden, namelijk Plan, Do, Check en Act.

- Plan staat voor het maken van plannen (verzinnen en opstellen).
- Do staat voor het overdragen van plannen (communiceren en vastleggen van plannen).
- Check staat voor het controleren van plannen (controleren plan en verbetervoorstellen doen).
- Act staat voor het beslissen over (lees: vaststellen van) plannen al dan niet het plan (laten) bijstellen.

Hiermee zijn alle mogelijke besturende processen benoemd.

Het voorbeeld van de brandweer is een reeks van activiteiten die georganiseerd zijn voor een specifieke output. Om processen te kunnen laten werken moeten natuurlijk ook mensen en middelen ter beschikking zijn gesteld aan het proces. In het geval van de kazerne in Amsterdam zaten daar brandweermannen en waren ook kleding, auto's, slangen, etc. beschikbaar gesteld. Dit is gedaan door de besturing op bedrijfsniveau, die zorgt voor de besturing van alle processen (de afstemming daarvan). Een bedrijf bestaat dus uit vele processen die elk hun reeks van activiteiten kennen in een bepaalde volgorde waaruit uiteindelijk een geplande output moet komen.

Op bedrijfsniveau werkt het exact gelijk als op het beschreven procesniveau.

Zo zijn de mogelijke activiteitsstappen voor het maken van een strategie:

- A: het verzamelen van data
- B: het bijeenroepen van een groep belanghebbenden
- C: het onderzoeken en meten van waarden in de organisatie
- D: het onderzoeken van externe omgeving
- E: het inhuren van een facilitator voor de bijeenkomst
- F: het uitvoeren van de bijeenkomst
- G: het uitwerken van de bijeenkomst op papier
- H: het uitwerken van de bijeenkomst digitaal
- I: etc.

Hieruit kan dus gekozen worden welke mogelijke stappen worden ingezet om er een reeks van activiteiten van te maken welke moeten leiden tot een strategie. Een

aanpassing in het plan heeft dus niet een nieuwe flowchart beschrijving, er wordt gewoon gekozen uit de mogelijke planonderdelen. De uit te voeren activiteiten (A t/m I) hoeven ook niet altijd door dezelfde persoon gedaan te worden. Hierdoor ontstaat ook weer flexibiliteit.

Werken in processen

Vanuit het feit dat elk bedrijf altijd één of meerdere eigenaren, klanten en leveranciers heeft, kan geconcludeerd worden dat aan drie onderdelen voldaan moet worden bij het organiseren van mensen en middelen rondom activiteiten.

Zo zijn er drie typen processen te onderscheiden:

- Besturende processen (de Plan, Do, Check en Act activiteiten) waar vanuit ook verantwoording wordt afgelegd aan de eigenaar of eigenaren.
- Uitvoerende activiteiten die zorgen voor voorraden (mensen, middelen, machines en gebouwen) afkomstig van leveranciers.
- Uitvoerende activiteiten die zorgen dat er een product of dienst wordt geleverd aan de klant.

Als de processen zo worden beschreven dat de genoemde drie typen processen onafhankelijk van elkaar kunnen werken, ontstaan er automatisch continue stromen.

De scheiding tussen de voorraadgestuurde processen (ook wel Push processen) en klantorder gestuurde processen (ook wel Pull processen) is van belang om de organisatie optimaal te laten werken.

Bij de traditionele manier van organiseren is deze splitsing veelal niet goed gedefinieerd, waardoor er onnodige vertraging ontstaat door ad hoc overleggen, afschuiven van problemen, slechte overgang van afdeling naar afdeling, discussies etc. Gevolg hiervan is weer een beschreven afspraak in een flowchart waardoor het complexe woud aan regels en afspraken enkel groeit en groeit.

Processen houden zichzelf in gang en worden slechts veranderd als blijkt vanuit een initiatief of controle dat nieuwe plannen nodig zijn. Ze worden vervolgens (opnieuw) gemaakt (Plan), er wordt over besloten (Act) en worden overgedragen (Do) waarna weer een periodieke controle (Check) wordt uitgevoerd.

Per uit te voeren proces (het blussen van een brand, etc.) wordt een planning gemaakt, overgedragen, gecontroleerd, ter discussie gesteld en uitgevoerd.

De beschikbaar gestelde voorraden (mensen en middelen) worden alleen ingezet op het moment *dat* ze nodig zijn. Na het einde van het proces (na terugkomst op de kazerne) zijn de mensen en middelen weer beschikbaar om opnieuw in uitvoering gegeven te worden als er een plan wordt gemaakt. Zolang er geen inzet nodig is en de brandweelieden zijn wel beschikbaar, kunnen ze ergens anders voor worden ingezet, rusten, opruimen, scholing volgen, etc.

Totdat het proces 'brand blussen bij meneer of mevrouw X' hen vanuit hun beschikbaarheid inzet voor dat proces. De discussie of een brandweerman betaald moet krijgen voor de momenten dat hij niet een brand aan het blussen is, voorkom je dus door het beschikbaar zijn in te vullen met andere activiteiten.

Nu mensen en middelen ingezet (gegroepeerd) worden daar waar nodig en niet meer vast geplaatst worden (afdeling) om een vaste handeling (functie) uit te oefenen als er 'toevallig' werk langs komt, is het werk niet meer een routine.

Eén persoon kan zo meerdere rollen op verschillende momenten uitvoeren, waardoor afwisseling in werk (arbeidssatisfactie = mensen) en flexibiliteit (veranderen / aanpassen van de onderneming aan de omgeving) zijn geborgd.

drs. ing. M. Delcour
Firm in Enterprise
maart 2008

info@firminenterprise.nl