

Van stollen naar stromen

Op weg naar organisatie-
acupunctuur



Frans van der Reep is als lector e-business verbonden aan Hogeschool INHOLLAND en is senior strategist bij KPN. Hij ziet meer en meer mensen netwerken, loskomen van oude structuren en gebruikmaken

van de mogelijkheden die nieuwe technologie biedt.

Organisaties moeten dit mogelijk maken; zorgen voor vloeiende processen, niet voor gestolde eenheden. Van der Reep schreef deze bijdrage op persoonlijke titel.

De (westerse) samenleving heeft steeds minder vaak vaste organisatieverbanden nodig om de juiste persoon op de juiste klus te krijgen. Dat geldt ook voor bedrijven. Dankzij internet vinden individuen met specifieke competenties elkaar, en komen vraag en aanbod goedkoper samen dan vroeger. Mensen organiseren hun leven via netwerken. Abstracter gezegd: er is een trend om zich meer 'softwarematig', en niet meer 'hardwarematig' te organiseren. Onafhankelijk van bestaande structuren en systemen, in een digitale wereld. Dat zie je niet alleen in de ICT-sector, maar ook in bedrijven met - bijvoorbeeld - virtuele teams. Bedrijven organiseren hun competenties niet alleen meer in vaste structuren, maar gebruiken alle aanwezige kennis waar en wanneer nodig. De groei van e-business betekent dat bedrijven verhuizen van fysieke winkels op fysieke A1-locaties naar virtuele winkels op virtuele A1-aanwezigheid. Ze gebruiken slimme advertentiemogelijkheden, zoals 'context-advertising' met zoekwoorden op Google.

Naast het bedrijfsleven groeit ook bij de (rijks)overheid het idee dat een gestolde organisatie van de werkprocessen, verkokerd in twaalf departementen, niet altijd de goede weg is. Want werk dat moet gebeuren trekt zich weinig aan van de organisatievorm. De werkelijkheid laat zich niet in hokjes dwingen. Overhead, doorgaans verbonden met het beheer van de hokjes, komt daarmee als overbodige kostenpost onder druk te staan. Wat op landelijk organisatieniveau gebeurt, vindt eveneens plaats op provinciaal niveau. Een voorbeeld van de - letterlijke - overgang van hardwarematige naar softwarematige processen: in Noord-Brabant is een proef gestart om de verkeersstroom op A-wegen te meten via de mobieltjes van bestuurders in plaats van via lussen in het wegdek, camera's en andere oplossingen. Online meting van verkeersstromen - en dus van files - is daarmee simpel geregeld. Via mobieltjes kan in principe op ieder moment worden vastgesteld waar welk vervoermiddel is, met als resultaat: online softwaregestuurde verkeersinfo.

Nog een voorbeeld: de geneeskunde. Dat de verschillende medische specialismen 'hardwarematig' zijn georganiseerd (hart, long etcetera) zegt weinig over hoe het lichaam echt werkt. Concrete ziekten zoals infecties trekken zich niets aan van de gekozen arbeidsverdeling binnen het ziekenhuis. Ook hier zal de 'softwarematige' aanpak die zich richt op (energie-)stromen in ons lichaam aan belang winnen. Acupunctuur is een voorbeeld van zo'n aanpak. De toegenomen precisie van de meet-

instrumenten stelt ons ook beter in staat de impact van acupunctuur op ons lichaam vast te stellen, en dat zal, denk ik, deze aanpak aan zijn doorbraak helpen in de Westerse wereld.

Waarde van een AO'er?

Van stollen naar stromen, multidisciplinair case management, distributed teamworking: allemaal symptomen van dezelfde beweging. Van structuren en systemen naar processen en stroming. Hoe kunnen we deze kennis en dit inzicht omzetten in concurrentievermogen van onszelf, onze ondernemingen en Nederland Kennisland? Ons plezier in werk?



Mensen organiseren hun werk steeds vaker via vloeiende netwerkverbanden. Ze gaan voorbij aan vaste, gestolde en door overhead in stand gehouden organisatieverbanden. Betekent dit dat er voor administratieve organisatie en welomschreven werkprocessen - zoals het AO-platform die sinds jaar en dag met elkaar bespreekt - geen plaats meer is? Wat betekent de trend van top-down aanbodsturing naar bottom-up vraagsturing voor het werk van de AO'er en procesdeskundige binnen een onderneming? Is hij of zij hiermee definitief toegetreden tot de te vermijden overhead of blijft de AO'er waarde houden?

De aard van een organisatie

Bij de inrichting van een onderneming bestaat een onderscheid tussen de goederen- en de informatiegestuurde processen. Werkprocessen binnen 'industry', of maak-industrie, zijn gericht op het vervormen en verslepen van goederen. Om de correcte uitvoering te bewaken wordt complexiteit gemanaged via het creëren van vaste, op complexiteitreductie gerichte, routines met bijbehorend management en IT-oplossingen. Denk aan olieraffinaderijen, maar ook aan de KLM-onderhoudsdienst waar ieder schroefje op occurrence-niveau dient te worden verantwoord. Voor de procesdeskundige verandert er hier niet zo veel. De kunst is een informatieverwerkingsprincipe of procesbesturing te kiezen die past bij de aard van de bedrijfsvoering. Hiërarchie als besturingsoplossing past bij sterk op beheer gerichte procesbesturing,

'De mate waarin ondernemingen informatie in templates vastleggen wordt een van de nieuwe standaarden om efficiëntie in het omgaan met informatie te meten.'

netwerken passen meer bij snel veranderende omgevings. Hier 'stol' je een organisatie; bij het implementeren van de business-intelligentie in de harde structuur van een organisatie.

In ondernemingen met voornamelijk informatiegedreven processen is het belangrijk om ontmoetingen te organiseren. Concepten als marktplaatsen, plaza's, webbased distributed teamworking en vraaggestuurde ketens zijn hier goed toepasbaar. Bij de beschrijving van de 'stromende werkprocessen' ligt het accent op het vastleggen van en sturen op de operationele en financiële performance van een proces in plaats van op de inrichting ervan. Natuurlijk zijn er in de sfeer van de informatiegedreven processen ook bedrijfsactiviteiten die een vaste werkstructuur vragen. De financiële administratie bijvoorbeeld, in combinatie met de Sarbanes-Oxley-act. Daar blijft het meer klassieke AO- en IC-ambacht bepalend.

'Templates': de nieuwe maat van efficiëntie

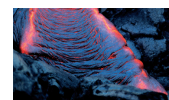
Hoe meer een onderneming zijn werkprocessen op stromen heeft ingericht, hoe scherper de contouren van de informatie moeten zijn gedefinieerd in zogenaamde 'templates'. De mate waarin ondernemingen informatie in templates vastleggen wordt een van de nieuwe standaarden om efficiëntie in het omgaan met informatie te meten. In de template-gestuurde onderneming maakt niet langer de standaardisatie op oplossing of leverancier de dienst uit, maar de standaardisatie op raakvlak (inter-

face) - efficiënt en effectief. Het is aan de procesdeskundige om deze slimme corporate templates op te sporen, te ontwerpen, te implementeren en het brede gebruik ervan te bevorderen. Een belangrijk deel van dit werk is overigens de borging van de integriteit van de informatie.

Het wordt, denk ik, voor iedere onderneming een primaire inrichtingsvraag of een bepaalde bedrijfsactiviteit om een gestolde of een stromende oplossing vraagt. Aanbodgestuurd en top-down of vraaggestuurd en bottom-up; gedreven door de klassieke hiërarchie als coördinatie-mechanisme of door het internet als efficiënte manier om hetzelfde te bereiken. De procesdeskundige heeft als nieuwe uitdagingen het slim koppelen van stromende en gestolde oplossingen - ieder nodig in hun eigen domein. En daarmee ook het koppelen van asynchrone met synchrone communicatie, van business-events en case-management met workflow-management.

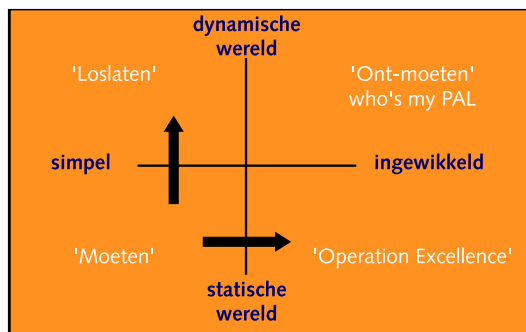
Ont-moeten: netwerken zonder dwang

Managementteams van (grote) ondernemingen zien zich niet alleen geconfronteerd met de uitdaging om de intern gerichte traditionele besturing te verbeteren van 'moeten' naar 'operational excellence'. Door de markt worden ze tegelijk gedwongen nieuwe 'netwerkbesturing' te implementeren. Dus niet alleen stollen, maar ook stromen. Niet alleen moeten maar ook ontmoeten. Ont-moeten eigenlijk, want ontmoeten lukt alleen als je ophoudt met moeten.





Stollen en stromen: moeten en ont-moeten



Om dit te bereiken moet je 'control' versterken én tegelijk loslaten, om de regie aan de markt of de klant over te laten. Deze uitdaging is nog nooit eerder gesignaleerd. Veel ondernemingen worstelen dan ook met dit vraagstuk. Hoe bereik je synergie tussen het versterken van de gestolde aanbodgestuurde interne structuur, de samenwerkingsverbanden en de vraaggestuurde stromende ketens. Wie de synergie van ERP en CRM voor elkaar krijgt, en de economies van scale en scope weet te verbinden, zal het wel redden met zijn onderneming. Dit is de grote business-transformatie die voor ons ligt, de kunst om die werelden verbonden te houden. Leiderschap dient de condities te scheppen waarin deze twee werelden respectvol en zakelijk met elkaar omgaan, als echte 'makers' op weg naar een winnend team 'van machtsstrijd naar strijdmacht'.

Het vinden van een efficiënt evenwicht en een verbinding tussen de coördinatiemechanismen hiërarchie en internet, en het vinden van het antwoord op de vraag waar wat toe te passen, worden, denk ik, de grote uitdagingen van procesdeskundigen, AO- en IC-specialisten. Een nieuw probleem en een formidabele uitdaging. De status van overhead is daarmee voorlopig niet aan de orde voor de AO-discipline. BPR gaat nu pas echt beginnen!

