



30

Matthijs Vermoolen  
drs.ing.M.H.J.Vermoolen (info@Vitalent.nl) is adviseur bij Vitalent in Apeldoorn

Het principe van eenheid van leiding is sinds het begin van de vorige eeuw in het vocabulaire van de meeste managers gemeengoed. Iedereen heeft volgens dit principe één enkele baas, waaraan hij verantwoording schuldig is. De praktijk is echter fundamenteel anders: afhankelijk van de manier waarop mensen samenwerken, blijken er totaal verschillende gezagstructuren te gelden. Voor de dagelijkse problemen klop je aan bij je afdelingshoofd, maar even later loop je een vergadering binnen en geldt misschien ineens een geheel andere machtsverhouding. En dan is er ook nog eens zoiets als een projectorganisatie, die weer een geheel andere machtsstructuur kent. Eenheid van leiding bestaat dus niet, heeft nooit bestaan en zal ook nooit kunnen bestaan. In dit artikel laten we, uitgaande van de manieren waarop mensen samenwerken, zien dat in elke organisatie drie organisatieprincipes naast elkaar bestaan. En dat het daarom als normaal moet worden beschouwd dat elke medewerker evenzoveel bazen kan hebben.

# Eenheid van leiding bestaat niet

De onmogelijke keuzes die managers maken tussen lijn-, proces- en projectorganisatie

## Drie soorten organisatie

Elke organisatie is eigenlijk uit drie organisaties opgebouwd die volkomen los van elkaar staan: de *lijnorganisatie*, *procesorganisatie* en *projectorganisatie*. Mensen kunnen zich in meerdere organisaties tegelijk bevinden en zijn vaak zelfs onderdeel van twee of alle drie de organisaties tegelijk. Ze lopen, als het ware, gedurende een werkdag steeds de ene personele hiërarchische structuur uit en de volgende binnen. Soms kan dat heel snel gaan: zo is het heel goed mogelijk dat een manager in een vergadering als proceseigenaar een procesaanpassing goedkeurt en als projectleider vervolgens het besluit neemt om een projectfase gereed te melden. Dit kan alleen omdat hij tegelijk proceseigenaar als projectleider is en over de daarbij behorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden beschikt.

Elk van de drie organisaties heeft een eigen personele hiërarchie, doelen, klanten, verbruik van middelen en manuren, etc. Dit neemt niet weg dat de organisaties gebruik maken van dezelfde schaarse menskracht en middelen. Dit hoeft naar onze mening niet in een personele hiërarchie te worden beschreven, maar betreft zuiver een planning-en-control vraagstuk. Het topmanagement heeft hierbij een belangrijke coördinerende functie

en moet zorgen voor duidelijke afspraken over de manier waarop capaciteit en middelen worden verdeeld. Hierbij zijn budgettering en budgetbewaking belangrijke management-tools: hoe worden manuren en middelen toegewezen aan de verschillende organisaties en hoe wordt de benutting daarvan gemeten? Door de drie organisatievormen strikt van elkaar te scheiden en los van elkaar vorm te geven wordt recht gedaan aan de complexiteit van organisaties. Op die manier gaat geen tijd en energie verloren aan het afstemmen van zaken die geen relatie met elkaar hebben en dus geen afstemming nodig hebben. Hierdoor kan men zich beperken tot datgene waar wel afstemming voor nodig is: de verdeling van personele capaciteit en middelen over de drie organisatievormen en het besturen van de meerwaarde die er mee wordt gegenereerd. Als organisaties de moeite zouden nemen om de drie soorten organisaties in zichzelf te herkennen en deze los van elkaar te ontwikkelen, zal dit niet alleen veel problemen oplossen, maar deze vooral ook voorkomen. De organisatie voert dan niet alleen de dagelijkse werkzaamheden goed uit, maar maakt daarnaast optimaal gebruik van de mogelijkheden die zich voordoen om zich stapsgewijs en met sprongen te verbeteren.

### Een vereenvoudigd klantacceptatieproces



#### De dagelijkse praktijk:

Een verkoopmedewerker wordt gebeld door een potentiële klant (prospect) die een substantiële bestelling wil doen. De verkoopmedewerker probeert deze in te voeren, maar het computersysteem verhindert dat de verkoop plaatsvindt, omdat nog niet is vastgesteld dat de klant kredietwaardig is. De verkoopmedewerker krijgt hierover automatisch een melding van het systeem en belooft de klant terug te bellen. Inmiddels krijgt een medewerker van de financiële afdeling vanuit het geautomatiseerde systeem automa-

tische de melding dat er een creditcontrole moet worden gedaan. Hiervoor schakelt hij een externe partij in. Zodra de externe partij zijn fiat geeft maakt de medewerker de klant aan in het systeem. Hierop ontvangt de verkoopmedewerker een melding dat de prospect kredietwaardig is en wordt gevraagd een aantal ontbrekende klantgegevens in te voeren. Hij belt de klant en voert de ontbrekende klantgegevens in. Vervolgens gaat hij verder met het invoeren van een ander proces: invoeren verkooporder.

### Vorm geven aan samenwerking

32

De drie samenwerkingsvormen komen in iedere organisatie voor en moeten apart ontwikkeld worden. Ze verschillen namelijk zo fundamenteel van elkaar dat voor elke samenwerkingsvorm een eigen personele hiërarchische structuur nodig is.

Om dit te illustreren gebruiken we als voorbeeld een vereenvoudigd klantacceptatieproces. Het voorbeeld hierboven laat zien hoe de dagelijkse activiteiten in veel organisaties verlopen: binnen een afdeling hangen ze sterk samen en sluiten naadloos aan op de activiteiten van andere afdelingen. Desondanks hebben de partijen die de activiteiten uitvoeren soms nauwelijks contact met elkaar en hetzelfde kan zonder problemen gelden voor hun hiërarchische meerderen in de lijn. Ook zonder dagelijkse afstemming tussen het hoofd verkoop en het hoofd van de financiële administratie of bemiddeling van de echelons daarboven verloopt het proces waarschijnlijk vanzelf. Waarschijnlijk is zelfs niet bekend wie bij het externe bureau de werkelijke kredietcontrole uitvoert en hoe dat eigenlijk gebeurt. En zolang er geen problemen worden gesignaleerd bestaat er meestal geen reden hier veel aandacht aan te besteden.

#### Stapsgewijs verbeteren

Bovenstaande samenwerkingsvorm voldoet prima voor de dagelijkse activiteiten, maar niet voor het stapsgewijs verbeteren van het gehele proces. Om dit te verbeteren is naast een visie op de eigen activiteiten ook een visie nodig op de afstemming met ac-

tiviteiten van andere afdelingen. In het voorbeeld hebben zowel het hoofd verkoop als het hoofd van de financiële administratie zeggenschap over de dagelijkse activiteiten, maar logischerwijs hebben ze verschillende belangen. Het hoofd verkoop zal een interessante prospect vaak direct willen accepteren vanwege het positieve effect op de omzet, terwijl het hoofd van de financiële administratie mogelijk eerst wat meer zekerheid zal willen hebben over het betalingsgedrag van de prospect. Om conflicten te vermijden is het daarom vaak beter om als eindverantwoordelijke voor het aanpassen van processen een onafhankelijke procesverantwoordelijke aan te wijzen, in dit geval bijvoorbeeld de supply chain manager.

#### Sprongsgewijs verbeteren

Wanneer het proces ingrijpend moet worden aangepast, kiest men vaak voor een derde samenwerkingsvorm: projecten. In de projectorganisatie geldt een heel andere machtsverhouding dan binnen de going concern of bij het stapsgewijs verbeteren. In het voorbeeld zou iemand kunnen bedenken dat het klantvriendelijker is om de klantgegevens direct bij het registreren van de prospect in te geven. Hiervoor is mogelijk een ICT-aanpassing van het systeem nodig, die zou kunnen worden ontwikkeld door een projectorganisatie die wordt geleid door de ICT-manager. De eerder genoemde managers hebben binnen dit project mogelijk slechts een adviserende rol.

## Drie vormen van organisaties

In bovenstaand voorbeeld zijn zowel het hoofd verkoop, hoofd financiële administratie, supply chain manager als ICT-manager eindverantwoordelijk voor aspecten van hetzelfde proces. Het hoofd verkoop en financiële administratie voor de dagelijkse activiteiten, de supply chain manager voor het stapsgewijs verbeteren de werkwijze en de ICT-manager voor belangrijke ingrepen in het proces als eindverantwoordelijke voor een project. Het is duidelijk dat de eenheid van leiding hierbij in het gedrang komt. Tenzij we als norm hanteren dat er meerdere hiërarchieën naast elkaar kunnen bestaan. En dit is precies wat in elke organisatie het geval is: elke organisatie bestaat eigenlijk uit drie organisaties:

- Het correct uitvoeren van dagelijkse activiteiten worden vormgegeven door de personele hiërarchie van de lijnorganisatie. Mensen voeren activiteiten uit die direct waarde toevoegen aan het product of de dienst. Hierbij zijn ze verantwoording schuldig aan hun hiërarchische baas. Deze is meestal eenvoudig te traceren: het is degene die in het organigram een niveau hoger staat. Deze baas is weer verantwoording schuldig aan een hoger echelon en aan de top staat de algemeen directeur of CEO.
- Stapsgewijs verbeteren van de dagelijkse activiteiten wordt vormgegeven door procesverantwoordelijken of -eigenaars. Deze vormen samen een geheel ander personele hiërarchie: de procesorganisatie. Een proceseigenaar is verantwoordelijk voor het initiëren van verbeteringen van en het nemen van beslissingen over een proces. Voor proceseigenaarschap geldt een gescheiden hiërarchie. Niet alleen moeten activiteiten binnen de processen op elkaar worden afgestemd, maar ook tussen processen en clusters van processen is een goede afstemming noodzakelijk. Er zijn dus verschillende beslissings-echelons nodig, waardoor een apart organigram van proceseigenaars ontstaat.
- Het derde samenwerkingsverband is de projectorganisatie. Projecten zijn tijdelijke samenwerkingsverbanden tussen mensen, die eindigen wanneer de sprongsgewijze verbetering is bereikt. Activiteiten worden vervangen door nieuwe activiteiten, die meer waarde toevoegen. Een projectstructuur bestaat uit een aantal opeenvolgende groepjes van samenhangende activiteiten, de projectfasen, die uiteindelijk leiden tot het behalen van het projectdoel. Om deze fasen te realiseren en af te stemmen kiezen mensen een hiërarchische structuur in de

vorm van projectgroepen, projectleiders, commissies, adviesgroepen en dergelijke, die compleet losstaan van de lijn- en proceshiërarchieën.

Elk van de drie organisaties heeft een eigen hiërarchische structuur van managers. Het onderscheid tussen lijn en staf dat in de praktijk vaak wordt gebruikt, voldoet niet om de werkelijkheid afdoende te beschrijven. In werkelijkheid zijn er drie organisaties, waarvoor drie organogrammen zouden kunnen worden gemaakt.

## Lijn en staf?

In de dagelijkse praktijk wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen lijn en staf. De staf ondersteunt de eindverantwoordelijke lijn met al dan niet vrijblijvende raad en daad. Ondersteuning is echter niet voorbehouden aan de lijn. Ook de procesorganisatie en projectorganisatie hebben behoefte aan een dergelijke ondersteuning en wij herkennen in organisaties dan ook niet één staforganisatie, maar drie: een lijn-staf, een proces-staf en een project-staf.

## Werken in verschillende structuren is heel natuurlijk

Het idee dat het niet mogelijk is dat mensen deel uitmaken van drie losstaande hiërarchieën tegelijk heeft veel problemen veroorzaakt. Elke dag nog proberen organisaties de personele structuur te 'vereenvoudigen' door de drie personele organisaties kunstmatig met elkaar te combineren. Men belegt projecten in de lijn of probeert personele hiërarchieën te combineren in bijvoorbeeld een matrixorganisatie. Wij stellen dat geen enkele poging tot combineren van de drie personele hiërarchieën ooit heeft geleid tot een resultaat dat echt meerwaarde biedt ten opzichte van het beschrijven van de drie personele hiërarchieën afzonderlijk. Aangezien de drie soorten personele hiërarchieën los van elkaar staan, is het zinloos deze in samenhang te ontwerpen. Het is veel eenvoudiger en doeltreffender om de drie hiërarchieën los van elkaar te bezien. Hierdoor worden veel afstemmingsproblemen tussen managers voorkomen. Daarbij wordt de organisatiestructuur gemakkelijker onderhoudbaar, doordat niet allerlei samenhangen hoeven te worden bestuurd. Mensen hebben er geen enkele moeite mee om deel uit te maken van verschillende hiërarchieën tegelijk, als ze maar weten waar ze aan toe zijn. De meeste mensen passen zich vele keren per dag aan een nieuwe hiërarchie aan. Zodra ze uit hun werk thuis komen, passen ze zich aan, aan de verhoudingen binnen het gezin. Bij het sporten pas-

sen ze zich aan aan de rangorde binnen de sportvereniging, bij een verkeerscontrole aan de formele positie van de agent, etc. Problemen ontstaan niet zozeer doordat er drie verschillende personele structuren bestaan, maar juist door de onduidelijkheid die ontstaat wanneer de drie hiërarchieën niet strikt worden gescheiden. Mensen weten dan niet meer wat er in de verschillende 'organisaties' van ze wordt verwacht en gaan fouten maken.

### Problemen bij het combineren van personele organisaties

Hieronder geven we twee voorbeelden van manieren waarop is geprobeerd verschillende personele hiërarchieën te combineren. De problemen die hierbij optreden zijn naar onze mening typerend voor andere organisaties die vergelijkbare pogingen hebben gedaan.

#### De lijnmanager als proceseigenaar

Het verantwoordelijk stellen van een lijnverantwoordelijke, bijvoorbeeld het afdelingshoofd, voor het verbeteren van hun afdelingsprocessen werkt, zolang er geen conflicterende belangen spelen. In vrijwel alle organisaties zijn deze conflicterende belangen helaas wel aanwezig en dan vaak juist bij de afdelingsoverschrijdende processen met een groot afbreukrisico, zoals bijvoorbeeld productontwikkeling, productieplanning en klachtafhandeling.

Zo is voor productontwikkeling een combinatie van marktken- nis en technische kennis nodig. Als R&D verantwoordelijk wordt gesteld voor de processen bestaat het risico dat technisch ge-avanceerde producten worden ontwikkeld die niet aansluiten op de klantwensen. Als verkoop verantwoordelijk wordt gesteld bestaat het risico dat technische innovaties geen kans krijgen omdat de verkoper de mogelijkheden hiervan mogelijk niet op waarde kan schatten en mogelijk meer gefocust is op omzet op korte termijn.

Vergelijkbare problemen kunnen ontstaan in een proces als productieplanning. Als productie verantwoordelijk wordt gesteld voor het planningsproces, dan bestaat het risico dat klantwensen worden geslachttofferd om de efficiency te verbeteren. Is verkoop verantwoordelijk, dan kan het zijn de planning bij elke nieuwe order wordt aangepast, wat efficiënt produceren onmogelijk maakt.

## Eenheid van leiding bestaat niet

Het gaat in beide situaties om het vinden van de juiste balans en deze kan vaak beter worden gevonden door een manager die geen verantwoording hoeft af te leggen over één van de dagelijkse activiteiten.

#### De lijnmanager als projectmanager

Het komt regelmatig voor dat lijnmanagers verantwoordelijk worden gesteld voor projecten. Hierbij kunnen vergelijkbare tegenstrijdige belangen ontstaan als in situaties waarin de lijnmanager tot proceseigenaar wordt benoemd. Zolang duidelijk is welke rollen een medewerker als lijnverantwoordelijke en als projectmedewerker krijgt toebedeeld hoeft dit geen probleem te zijn. Als dit echter niet duidelijk is, kunnen rare situaties ontstaan. Een manager kan zich bijvoorbeeld niet verantwoordelijk voelen voor aspecten van het project die betrekking hebben op afdelingen die buiten zijn lijnverantwoordelijkheid vallen, wat desastreuze gevolgen kan hebben voor het projectresultaat.

Een bijzondere poging om lijnmanagement en projectmanagement op een formelere manier te combineren is de matrixstructuur. Hierbij zijn er twee bazen: voor de dagelijkse gang van zaken legt men verantwoording af aan de hiërarchische chef en voor projecten aan een manager die verantwoordelijk is voor projecten. In de praktijk geeft dit vaak problemen bij het afstemmen van werkzaamheden. Vaak is namelijk wel gekeken naar de personele structuren, maar is de afstemming van middelen onvoldoende uitgewerkt. De lijn- en projectmanagers zijn het vervolgens oneens over de inzet van de personele capaciteit en andere middelen en er ontstaat spanning. In het ergste geval leidt dit tot vluchtgedrag van medewerkers (de medewerker probeert om helemaal geen verantwoording af te leggen) of pogingen om de managers tegen elkaar uit te spelen. Een tweede reden waarom experimenten met de matrixstructuur vaak zijn mislukt, is dat deze structuur geen invulling geeft aan de procesorganisatie. Er ontstaat dan ondanks de complexe matrixstructuur alsnog onduidelijkheid over wie nu eigenlijk welke processen mag veranderen.

### Aandachtspunten voor de MD'er

Managers bevinden zich tijdens hun werk gelijktijdig in drie organisatievormen die geheel andere eisen stellen.

De MD'er moet zich realiseren dat er niet één groep managers ontwikkeld moet worden, maar drie: lijnmanagers, procesmanagers en projectmanagers. Dit betekent dat ook MD'ers zich moet ontwikkelen. Zij moeten hun MD-programma's afstemmen op de verschillende managers en zouden zelfs kunnen overwegen voor elke groep managers een apart programma te ontwikkelen. Als de organisatie zich verder ontwikkeld, kan dit vervolgens leiden tot een specialisatie van MD'ers op een specifieke groep managers.

Managers moeten bewust worden gemaakt van het nieuwe krachtenveld: de lijnmanager moet leren zich primair te richten op lijnmanagement en dus afleren zich met proces- of projectmanagement te bemoeien. De procesmanager die primair gericht is op procesmanagement moet afleren zich met lijn- of projectmanagement te bemoeien. De projectmanager richt zich primair op projectmanagement en dus niet op lijn- of procesmanagement. Er valt hierbij echter wel enige weerstand te verwachten: veel managers zijn tijdens hun opleiding en training geïndoctrineerd geraakt met de gedachte dat eenheid van leiding een groot goed is. Ervaren managers zullen niet in alle gevallen willen accepteren dat voor het leiding geven aan lijn, processen en projecten geheel andere vaardigheden benodigd zijn en moeten zich eerst bewust worden van hun onbekwaamheid voordat ze de begeleiding van

de MD'er zullen aanvaarden. "Ik ben een ervaren afdelingsmanager, natuurlijk kan ik ook projecten leiden". Je bewust worden van de eigen tekortkomingen is een onplezierige ervaring, maar een eerste voorwaarde om te kunnen leren. Het overwinnen van de weerstand bij managers vereist veel van de communicatieve vaardigheden van de MD'er.

De MD'er speelt hierbij tegelijk een coachende (zachte, mensgerichte) rol en een managende (harde, structuurgerichte) rol. Persoonlijke, tactvolle begeleiding wordt aangevuld met heldere afspraken, duidelijke standpunten, procedures, omgaan met dilemma's en waar nodig zelfs conflicthantering. Een goede MD'er weet op elk moment de balans tussen zacht en hard te bewaren, zonder daarbij zelf in een spagaat te raken.

Natuurlijk is het in de praktijk soms lastig om de managementrollen uit elkaar te houden, zeker in kleinere organisaties, waar twee of drie rollen door dezelfde persoon vervuld kunnen worden. Juist dan zijn extra managementvaardigheden nodig om aan de organisatie uit te kunnen leggen vanuit welke rol een beslissing is genomen. Als de MD'er vervolgens ook in staat is de interactie tussen de drie managementrollen vorm te geven, heeft hij een grote toegevoegde waarde. | Md

