

*Geert Teisman over flexibiliteit in processturing:*

## “Procesmanagement houdt rekening met toevalsfactoren”

*Lijnmanagers zijn bang voor vernieuwing en verandering. Ze spelen op safe. Dit in tegenstelling tot diegenen die processen kunnen managen. Dat is een apart slag mensen, mensen die voortdurend op ontdekkingsreis zijn. Beide typen zijn overigens nodig, aldus professor Geert Teisman. Ook in een economie die steeds meer wordt gekenmerkt door ketendenken en netwerkorganisaties.*



Foto's: De Jong & Van Es Fotografen

*Prof. dr. ing. Geert Teisman: “Mensen hebben vaak een heel gefragmenteerd en onjuist beeld van de processen en de daaraan gerelateerde beleidsvorming. Overigens hebben ook de mensen die zelf bij die beleidsvorming betrokken zijn een gefragmenteerd beeld van het totale proces.”*

Complexe besluitvorming en procesmanagement. Zo heet de leerstoel die prof. dr. ing. Geert Teisman sinds 2000 bekleedt bij het wetenschapsgebied bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. Van huis uit is hij verkeerskundig ingenieur die sociologie heeft gestudeerd en in bestuurskunde is gepromoveerd. Voordat hij in 2000 naar Rotterdam kwam is Teisman drie jaar hoogleraar Planologie aan de Nijmeegse universiteit geweest.

### Gefragmenteerd beeld

Bestuurskunde is een vakgebied dat zich nog steeds in een grote mate van populariteit mag verheugen. In de loop der jaren hebben de meeste zichzelf respecterende universiteiten wel een bestuurskundeopleiding gestart. Teisman vindt het volkomen terecht dat het vakgebied deze aandacht krijgt. “We doen systematisch onderzoek naar de vraag hoe processen nu écht verlopen. Iedereen heeft zo zijn eigen ideeën en opvattingen over bijvoorbeeld de wijze waarop de besluitvorming rond de aanleg van de Betuwelijn is gegaan. Of over de wijze waarop de overheid besluiten neemt rond Schiphol of het vreemdelingenbeleid. De mening die iedere burger heeft wordt gevoed door de massamedia, die echter eerder berichten over uitzonderingen op de regel dan over datgene wat normaal is. Met andere woorden: mensen hebben vaak een heel gefragmenteerd en onjuist beeld van de processen en de daaraan gerelateerde beleidsvorming. Overigens hebben ook de men-

sen die zelf bij die beleidsvorming betrokken zijn een gefragmenteerd beeld van het totale proces. Ze vergroten vooral die processen en gebeurtenissen uit waarbij ze zelf betrokken zijn. Dat geeft een vertekend beeld van de werkelijkheid. Eén van de opgaven van een wetenschap als bestuurskunde is om een vollediger beeld van die werkelijkheid te krijgen door besluitvormingsprocessen te analyseren en te pogen er een geobjectiveerd oordeel over te geven.”

### Ketenintegratie

Teisman houdt zich in het bijzonder bezig met besluitvormingsprocessen in complexe netwerkomgevingen. Niet voor niets luidt de titel van zijn oratie waarmee hij in 2001 officieel zijn leerstoel aanvaardde ‘Ruimte mobiliseren voor coöperatief besturen. Over management in netwerksamenlevingen.’ Die belangstelling voor de manier waarop processen plaatsvinden in netwerken dateert niet van vandaag of gisteren. Al in het begin van de jaren negentig publiceerde Teisman samen met Roel in ‘t Veld een boekje over de publiekprivate netwerken. Daarin betoogden de auteurs dat datgene wat een mens kan bereiken en presteren eerder afhangt van zijn positie in het netwerk, dan van zijn eigen kracht en capaciteit. Sinds het verschijnen van dat boekwerkje is het keten- en netwerkdenken alleen maar geïntensiveerd. “Samenwerking in ketens is bijzonder lastig. En wanneer in een keten publieke en private organisaties samenwerken, dan is dat helemaal een moeilijke opgave. Kijk maar eens naar de justitiële keten, waarin zelfstandige beveiligingsdiensten – als het private deel – en de politie – als het publieke deel – worden geacht steeds meer met elkaar te gaan samenwerken”, aldus Teisman die genoeg redenen kan opgeven waarom die samenwerking tussen private en publieke partijen zo moeizaam ver-



*“Het aardige van procesmanagement is dat je je niet op een organisatie fixeert en ook niet op een project, maar op een proces van interactie. Dat kan heel bedreigend zijn voor het management, omdat je nooit precies weet wat de effecten van die interacties zijn.”*

loopt. “De overheid werkt heel erg met procedures en formele eisen. In het bedrijfsleven is dat minder het geval. Daar hoeft men zich niet altijd aan een productiesysteem te confirmeren. Wanneer er een handiger manier is om een product te maken dat de klant aanspreekt, dan is er meer flexibiliteit mogelijk. Dus de manier waarop processen verlopen en de manier waarop beide partijen processen aansturen.”

De overheid werkt in het algemeen nog volgens de principes van het lijnmanagement, terwijl in het bedrijfsleven allerlei mengvormen van organisatiesturing worden gehanteerd. Teisman onderscheidt een drietal sturingsprincipes: lijnmanagement, projectmanagement en procesmanage-

ment. “Dat laatste noem ik liever complexiteitsmanagement. Lijnmanagement is een eenvoudige vorm die past bij bureaucratische organisaties. Wanneer je een organisatie goed structureert, verantwoordelijkheden duidelijk in een hiërarchische lijn stelt, dan weet iedereen goed wat hij moet doen. Je krijgt een machineachtige procesgang die in veel organisaties zijn vruchten kan afwerpen. Vooral in een statische omgeving waarin standaard hoogwaardige producten moeten worden geproduceerd”, aldus Teisman, die aangeeft dat een dergelijke sturing lang niet altijd werkt.

### Complexiteitsmanagement

Een groot nadeel van sturing volgens het principe van het lijnmanagement



*“Een lijnmanager kijkt naar de buitenwereld als gevaar en vertoont risicobeheersend gedrag, terwijl een procesmanager meer zal kijken naar nieuwe mogelijkheden die veranderingen in de buitenwereld bieden.”*

is dat mensen zich alleen verantwoordelijk voelen voor datgene waarvoor ze zijn aangesteld. Er is geen prikkel om informatie door te geven, zodat iemand anders beter kan functioneren. Lijnmanagement is dan ook een slecht stuurmechanisme in ketens of netwerken, waarin de kwaliteit van het product of de dienst sterk afhankelijk is van de succesvolle interactie tussen twee schakels. Teisman: “Het aardige van proces- of complexiteitsmanagement is dat je je niet op een organisatie fixeert en ook niet op een project, maar op een proces van interactie. En dat kan heel bedreigend

zijn voor het management, omdat je nooit precies weet wat de effecten van die interacties zijn. Met andere woorden: er hoeft niet altijd een causaal verband te bestaan tussen de interacties. Laat ik Schiphol als voorbeeld nemen. Bij de besluitvorming rond het al dan niet uitbreiden van de luchthaven is er gekozen voor een dubbele doelstelling: economische groei en milieubehoud. Om die reden is de milieubeweging in actie gekomen. Dat is een causale interactie. Maar uiteindelijk hebben de acties van de milieubewegingen er ook voor gezorgd dat de grote vliegtuig-

bouwers zijn gaan nadenken over het ontwikkelen van stillere en schonere vliegtuigen. Dat is uiteindelijk geen causale interactie, maar iets wat eigenlijk niet direct was te voorzien. Complexiteitsmanagement is de acceptatie van de idee dat acties en gebeurtenissen op onvoorziene wijze op elkaar ingrijpen en dat je rekening hebt te houden met toevalsfactoren. Tegelijkertijd probeer je met complexiteitsmanagement rekening te houden met het onvoorziene en het toeval. Niet alleen in het openbaar bestuur, maar ook in complexe netwerkstructuren of ketenorganisaties.”

### Lijn- en procesmanager

Volgens Teisman bestaan er grote karakterologische verschillen tussen een lijn- en een procesmanager. En die verschillen komen dan ook tot uiting in de wijze waarop een organisatie op haar omgeving reageert. Een lijnmanager kijkt naar de buitenwereld als gevaar en vertoont risicobeheersend gedrag, terwijl een procesmanager meer zal kijken naar nieuwe mogelijkheden die veranderingen in de buitenwereld bieden. Teisman: “Een lijnmanager ziet in alles een gevaar en een bedreiging. Mensen met rare ideeën accepteert hij niet. Een procesmanager daarentegen heeft een zoekhouding en is voortdurend op een soort ontdekkingsreis. Hij erkent dat het lastig, zo niet onmogelijk is om een totaaloverzicht te krijgen en dat een organisatie alleen kan overleven wanneer zij in staat is om - al dan niet projectmatig - variëteiten aan te brengen in producten en diensten. Een lijnmanager wil graag een heldere definitie van taken en verantwoordelijkheden om te kunnen beheersen, behouden en boekhouden.” Overigens zijn beide typen managers nodig. Ook in een complexe netwerkmaatschappij.

*Cok de Zwart*

*Cok de Zwart is freelance journalist.*