

De rol van proces managers bij 'high performance organisations'

# FLEXIBEL GENOEG?

André de Waal is er de man niet naar om lastige kwesties uit de weg te gaan. Is de proces manager wel flexibel genoeg om in een zogeheten 'high performance organisation' (HPO) een nuttige rol te vervullen, vraagt hij zich bijvoorbeeld af.

Door Robbert Hoefnagel

**E**en belangrijk kenmerk van een HPO, zo blijkt uit zijn onderzoek, is het feit (het vermogen?) dat men voortdurend aan zichzelf twijfelt. Kan een proces manager dat? Die discussie wil hij graag aangaan: hoe krijgen we proces managers flexibel genoeg om in een high performance organisatie optimaal te functioneren?

De Waal heeft net een aantal seminars verzorgd in Suriname. Bij 'high performance organisations' denken we meestal aan de Verenigde Staten, wellicht Duitsland of Zwitserland – maar Suriname? "Eigenlijk zou ik één seminar over HPO's geven, maar uiteindelijk werden het er drie. 'U brengt meer volk op de been dan menig politicus in dit land', vertelde de Surinaamse organisator van de seminars me lachend."

De Waal is 'associate professor' aan de Maastricht School of Management en bovendien zelfstandig consultant. Het onderzoek dat hij naar HPO's heeft gedaan – en nog steeds doet – trekt nogal de aandacht, met name ook in wat we gewend zijn de Derde Wereld te noemen. "Ook in landen als Tanzania komen veel lokale ondernemers op dit soort seminars af. Het is ongelooflijk om te zien hoe snel dergelijke landen zich de laatste jaren ontwikkelen."

## Definitie

De Waal doet al een aantal jaren onderzoek naar de kenmerken van HPO's. Interessant is dat hij gedurende het gehele interview niet één maal een kreet als BPM, laat staan ICT in de mond neemt. "Dat zijn weliswaar belangrijke hulpmiddelen, maar zwaar investeren in BPM-tools of moderne ICT is niet wat een HPO tot een HPO maakt."

Wat is eigenlijk een HPO? "Daar kunnen we lang en breed over praten, maar uiteindelijk komen we altijd bij een redelijk eenvoudige definitie uit: een high performance organisatie is een organisatie die over een langere periode betere resultaten behaalt dan concurrenten of vergelijkbare organisaties. Dat doen zij door zich goed en snel aan te passen aan veranderingen in de omgeving, zich te richten op

de lange termijn, een geïntegreerde en afgestemde managementstructuur te creëren, continu de kerncompetenties te verbeteren en de medewerkers echt te beschouwen als haar belangrijkste 'activa'." Die 'betere resultaten' hebben overigens betrekking op zowel financiële als niet-financiële aspecten. Denk bij dit laatste aan retentie van klanten, de tevredenheid van medewerkers, kwaliteitsindicatoren en dergelijke.

Mocht de definitie in eerste instantie klinken als een wat vrijblijvende omschrijving van een bedrijf dat 'goed draait', de definitie die De Waal hanteert is gebaseerd op onderzoek onder vele honderden bedrijven. "Als mijn fascinatie voor HPO's ter sprake komt, vertel ik altijd over de definitie die Albert Einstein hanteerde voor de kreet 'stompzinnigheid'. Vrij vertaald definieerde hij die term als: iedere keer hetzelfde proberen in de hoop dat er een ander resultaat zal ontstaan. Natuurlijk zal dat nooit gebeuren. HPO's functioneren anders dan andere bedrijven, ze doen de dingen anders. Maar wat precies? Wat zijn de kenmerken van een HPO?"

Om die vraag te kunnen beantwoorden, ploegde De Waal stapels onderzoeksrapporten door. "Uit een kleine 250 studies hebben we 89 factoren gehaald die iets te maken leken te hebben met structureel goed presterende organisaties. In de periode 2005/2006 hebben we een grote enquête gehouden met meer dan tweeduizend respondenten wereldwijd. We wilden van hen per factor een score hebben. Ook wilden we van die bedrijven weten hoe zij presteren ten opzichte van hun concurrenten. Bovendien wilden wij namen van maximaal tien concurrenten inclusief een antwoord op de vraag of zij beter, gelijk of slechter scoren dan die concurrenten."

## Negen factoren

Na dit onderzoek wist De Waal dat hij een relatie tussen zijn uit desk research gehaalde factoren – van de 89 bleken er 50 echt relevant – en bedrijfsprestaties had gevonden. "Uiteindelijk hebben we al die factoren gegroepeerd en

samengebracht tot uiteindelijk negen factoren met in totaal circa veertig aspecten. Tot nu toe stellen we deze negen factoren op één lijn. We doen momenteel aanvullend onderzoek om te bekijken of er een bepaalde volgorde of rangorde in zit. Moet je als bedrijf bijvoorbeeld eerst aan factor twee werken voordat je aan factor drie kunt beginnen?”

Wat zijn nu die negen factoren? “De eerste is dat HPO's, zoals ik dat noem, ‘internally aligned’ zijn. Dit wil zeggen dat dit soort organisaties zich continu verbetert en aanpast. Dat zie je ook terug in de strategie van HPO's. Ze zijn binnen hun industrie of branche uniek en continu bezig om dat verder uit te bouwen. Aardig detail dat ook heel goed uit zo'n enquête naar voren komt: veel bedrijven hebben helemaal geen strategie, maar hooguit commerciële doelstellingen. Een HPO daarentegen heeft wel heel duidelijk een strategie.” Een tweede kenmerk is flexibiliteit. “Dan heb ik het vooral over een flexibele *mindset*. Men is voortdurend op zoek naar mogelijkheden om tot verbeteringen te komen. Laatst maakte iemand die bij ons onderzoek betrokken is hier een prachtige opmerking over: ‘het lijkt wel of HPO's een morele verplichting voelen om het beter te doen’. En dan niet omdat het moet, maar omdat het leuk is.”

Een derde kenmerk van een HPO is het feit dat deze organisaties geheel zijn afgestemd op de ‘stakeholders’. “Alle stakeholders wel te verstaan en dus niet alleen de aandeelhouders. Denk ook aan de werknemers, de klanten, de lokale gemeenschap, de overheid. Dit soort bedrijven heeft een goed ontwikkeld sociaal verantwoordelijkheidsgevoel. Veel bedrijven roepen dit weliswaar, maar dan lijkt het toch meer *window dressing*. Bij HPO's neemt men het maatschappelijk verantwoord ondernemen heel serieus.”

Daarnaast – kenmerk nummer vier – zijn HPO's gericht op de lange termijn. “Ook als zij een beursnotering hebben”, vult De Waal onmiddellijk aan. Tegelijkertijd stelt hij echter vast dat familiebedrijven en andere private ondernemingen het in de regel beter lijken te doen dan bedrijven die geacht worden ieder kwartaal weer de vooraf voorspelde groei-cijfers te halen. De spreekwoordelijke ‘tucht van de markt’ wordt bij veel beursgenoteerde bedrijven waarschijnlijk toch wat te eng vertaald.

### Nieuwe ideeën

Vijfde kenmerk: samenwerking. “HPO's werken graag samen in ketens, maar werken ook intern veel samen. Teamwork wordt hierbij als een groot goed gezien. Door alle betrokken interne en externe partijen erbij te betrekken creëert men situaties waarbij één plus één eerder drie is dan twee. Dat heeft ook te maken met het eerder geconstateerde kenmerk dat men continu op zoek is naar vernieuwing. HPO's zoeken voortdurend nieuwe ideeën. Het maakt hen ook niet uit waar een interessant idee vandaan komt: intern, de markt,



Foto: Harry Otto.

André de Waal: een HPO functioneert anders.

een klant, een toeleverancier – als het idee maar goed en nuttig is.”

Dat is niet mogelijk als een HPO niet ook het zesde kenmerk zou vertonen: dialoog. “Dat is iets heel anders dan wat we binnen veel organisaties zien gebeuren. Daar is sprake van communicatie vanuit het management naar de organisatie. Managers praten dan tegen en niet mét hun medewerkers. Een dialoog hebben blijkt voor veel managers lastig: het kost tijd en – klinkt wellicht wat vreemd – men moet vervolgens ook nog eens iets gaan doen met hetgeen onderling is besproken. Eenrichtingsverkeer lijkt dan veel handiger, ware het niet dat dan – bijvoorbeeld – al die nieuwe ideeën die een HPO zo graag krijgt wel eens onbekend zouden kunnen blijven.”

Nadruk leggen op dialoog wordt bovendien nog wel eens verward met een ‘softe aanpak’. Voor HPO's gaat dat echter niet op. Die zijn namelijk – het zevende kenmerk – sterk prestatiegericht. “Een HPO doet dat echter anders. De nadruk ligt op ‘verwachte resultaten’. Het niet realiseren van een resultaat is dan geen doodzonde waarop men dient te worden afgerekend, maar is veel meer een teken dat er iets onverwachts is gebeurd. Een manager of een afdeling heeft

dan dus niet gefaald, maar binnen de oorspronkelijk set van verwachtingen is kennelijk iets wezenlijks veranderd. Wat die verandering nu precies is en hoe daar op gereageerd moet worden, wordt vervolgens gezamenlijk uitgezocht. Het interessante aan deze aanpak is dat managers niet meer bang hoeven te zijn om te melden dat zij een verkoopprognose niet halen. Men zal geneigd zijn om veel eerder afwijkingen te melden, zodat ook eerder aanpassingen kunnen worden gedaan.”

### Kennis van gisteren

“Wat op dit punt overigens ook opvalt, is dat HPO's heel anders omgaan met een fenomeen als 'best practices'. In veel organisaties is dat de doelstelling waar men naartoe werkt. Bij een high performance organisatie ziet men 'best practices' veel meer als een 'baseline', een uitgangspunt. Enigszins kort door de bocht vormen best practices toch voornamelijk de kennis van gisteren. Daar naartoe werken is voor een HPO dan ook niet voldoende. Wie beter wil zijn dan zijn concurrenten, wil verder gaan waar best practices ophouden. Het veelvuldig gebruik van de kreet 'best practices' is in mijn ogen dan ook wat vreemd, te meer omdat het vaak als iets heel positiefs wordt gezien, terwijl het in feite alleen maar wil zeggen dat je als organisatie bent aangekomen op het gemiddelde niveau dat voor de eigen branche geldt. Dan ben je dus geen HPO, maar presteer je als bedrijf hooguit gemiddeld.”

'Face the facts' is de Amerikaans getinte omschrijving die De Waal aan het achtste kenmerk van HPO's heeft meegegeven. “Dit punt raakt enigszins aan wat momenteel populair aan het worden is als 'evidence based management'. HPO's opereren op basis van feiten. Ook als die slecht of negatief zijn. De eerder genoemde neiging van veel bedrijven om te straffen als bijvoorbeeld prognoses niet worden gehaald, werkt uiterst contraproductief. Hoe eerder de feiten boven water zijn, hoe eerder aanpassingen mogelijk zijn. Wie zijn medewerkers als het ware 'dwingt' vervelende feiten zo lang mogelijk verborgen te houden of erop te gokken dat een achterstand 'vanzelf' weer wordt weggewerkt, bewijst zichzelf geen goede dienst. HPO's handelen anders: geef zo snel mogelijk de feiten – hoe vervelend wellicht ook – en laten we vervolgens kijken wat we er gezamenlijk aan kunnen doen.”

Een laatste kenmerk is het feit dat doelbewust een divers management en werknemersbestand nagestreefd wordt. “Bij HPO's zien we heel duidelijk dat zowel wat medewerkers als management betreft gezocht wordt naar diversiteit, waardoor men complementair aan elkaar wordt en een gewenste en als vruchtbaar ervaren clash van ideeën tot stand komt.”

### Geen prioriteit

Minstens zo interessant als deze negen kenmerken, zijn natuurlijk de punten die De Waal niet noemt. Geen BPM-tools bijvoorbeeld. En geen ICT. “Dat klopt. Waar het

bij HPO's met name om draait, is de kwaliteit van het leiderschap. Inspireer mensen, creëer omstandigheden waardoor die 'clash of ideas' tot stand kan komen – daar scoren HPO's mee. In dat opzicht is het opmerkelijk om te zien wat vaak de belangrijkste reactie van directies is als het met de organisatie minder gaat: reorganiseren en mensen ontslaan. Dat zijn acties die min of meer haaks staan op wat een HPO tot een HPO maakt. Je kunt dus vraagtekens plaatsen bij de wijsheid van dit soort beslissingen. Dit onderzoek toont aan dat werken aan andere factoren een beter resultaat zal opleveren.”

Wat is binnen een HPO nu precies de rol van de proces manager? Daar lijkt De Waal nog niet helemaal uit te zijn. Of beter gezegd: “Ik zou daar graag de discussie met proces managers over willen aangaan. Hoe flexibel is een proces manager eigenlijk? Kan hij in dit soort dynamische organisaties optimaal functioneren? In de praktijk zien we toch vaak dat werkprocessen enigszins de neiging hebben om een eigen leven te gaan leiden. Ooit waren er goede redenen om een reeks van taken en handelingen op een bepaalde manier te organiseren en te structureren. Het proces is daarbij het middel om tot die optimale structurering te komen. Het wil echter nog wel eens gebeuren dat het proces na verloop van tijd een doel wordt en niet langer een middel is. 'We doen het op deze manier, omdat we het altijd al zo doen en het proces het voorschrijft'. Procesmatig werken wordt dan al gauw ervaren als bureaucratie.”

Moet een proces manager zich binnen een HPO of een HPO-in-wording beperken tot het versimpelen of verbeteren van werkprocessen? Of is er een grotere rol voor deze groep weggelegd? 'Hoe groot is de broek die we aantrekken', noemt De Waal dat. “In een HPO dient iedereen een passie voor verbetering te hebben en wordt nadrukkelijk een beroep gedaan op creativiteit en de wil en het vermogen om dingen anders te doen en bovendien anders te denken.”

De toch wel provocerende vraag waar De Waal dus op uitkomt is: hebben proces managers die creativiteit en die passie voor verbeteren en anders denken? En durven ze dat? “Durven proces managers zichzelf een vraag te stellen als: is procesmatig werken eigenlijk wel verstandig? Moeten we een proces werkelijk zo gedetailleerd vastleggen als we momenteel doen? En is de manier die we daarbij gebruiken wel de beste aanpak?

Kenmerkend voor HPO's is dat managers en medewerkers voortdurend aan zichzelf twifelen. Doen we het eigenlijk wel goed? Kan het niet beter? Dat ervaart men bovendien niet als bedreigend of eng, maar als iets leuks. Is de proces manager daartoe in staat? Of laat ik zo stellen: hoe krijgen we de klassieke proces manager flexibel genoeg dat hij of zij een high performance individu wordt? Die discussie zou ik graag aangaan.”

Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.