

Piet Koorevaar houdt pleidooi voor hoe-vaardige organisaties

# SPANNINGSVELD TUSSEN WAT EN HOE

De business focus verschuift langzaam maar zeker van 'wat' naar 'hoe', van productie naar dienstverlening, van back-office naar front-office, van inside out naar outside in, van control naar innovatie. Toch wordt het gemiddelde bedrijf nog overbevolkt door wat'ers: mensen die denken in termen van producten en markten. Terwijl er juist zo'n behoefte is aan hoe'ers: mensen die denken in processen en systemen.

Door Mirjam Hulsebos

**Z**ie hier de belangrijkste reden waarom bedrijven nieuwe dingen nog vaak op de oude manier toepassen. Hoe kunnen ze de 'wet van de remmende concept legacy' te lijf gaan en hoe-vaardig worden?

De lezers van Business Process Magazine weten het natuurlijk al lang: door te denken in termen van processen zijn bedrijven in staat zich snel en flexibel aan te passen aan nieuwe omstandigheden. Makkelijk gezegd maar moeilijk geïmplementeerd, want er is een chronisch tekort aan mensen die in staat zijn om procesmatig te denken. De hoe'ers, noemt Piet Koorevaar ze, of minder populair de business ingenieurs. "Om te voldoen aan de huidige eisen die de netwerkeconomie stelt, moeten bedrijven het wat en het hoe in evenwicht brengen. Die twee moeten nevenschikt aan elkaar opereren." Koorevaar is docent aan verschillende postdoctorale opleidingen, auteur en veelgevraagd spreker over onderwerpen die te maken hebben met bedrijfsvoering in de netwerkeconomie. Maar deze 67-jarige bezige bij noemt zichzelf het liefst huisman. "Ik heb tot een jaar of tien geleden hard gewerkt en genoeg verdiend om het een tijdje te kunnen uitzingen. Naast het huis en het huishouden houd ik me nog steeds bezig met de vraag hoe je de logica van business en organisatie moet inrichten om deze succesvol te laten zijn in de constant veranderende wereld." Om die reden schrijft hij samen met Peter Noordam een boekje over BPM (zie kader).

Als voorbeeld van een sector die daar uitstekend in slaagt, noemt hij de Formule 1. "Tijdens een race veranderen de omstandigheden voortdurend. De banden slijten, de weg die eerst nat was droogt op. De monteurs in de pits zijn ongelooflijk geavanceerde hoe'ers die in staat zijn om zelfs gedurende de wedstrijd allerlei aanpassingen te doen, zoals het bijregelen van de insputting of balancering. Zij werken zeer nauw samen met de coureur, mensen die het weer voorspellen, specialisten die het circuit kennen, allemaal bij uitstek wat'ers. De kracht ligt in de symbiose tussen die twee bloedgroepen."

## Logistieke gehalte in top

De aandacht voor het hoe in een organisatie wordt bepaald door het logistieke gehalte van de top. Zitten er in het management team mensen die denken in processen, supply chains en informatiestromen, dan is de organisatiecultuur gericht op het optimaal voldoen aan de klantvraag, op het creëren van toegevoegde waarde voor de klant. Bestaat het management daarentegen uit wat'ers, dan wordt het bedrijf vanzelf een organisatie met goedbedoelende mensen die sterk gericht zijn op wat ze produceren, maar die dat allemaal op hun eigen manier doen zonder te zoeken naar manieren om samen te werken.

Ze zijn er volop, organisaties met afdelingen die langs elkaar heen werken. Iedereen die wel eens patiënt is geweest in een ziekenhuis kan erover meepraten. Veel mensen die een



Foto: Harry Otto.

Piet Koorevaar: "Mensen zetten gewoontes niet snel overboord".

internet-plus-bellen abonnement probeerden af te sluiten ook. En wat te denken van financiële dienstverleners, waar de account manager hypotheek niet op het idee komt om een nieuwe hypotheekklant ook een aanbieding te doen voor een opstal- en brandverzekering. "De top van organisaties wordt nog altijd bevolkt door bankiers, medisch specialisten, technuten. Kortom, door mensen die heel veel weten van de inhoud, maar die niet weten hoe je die inhoud bij de klant krijgt", vindt Koorevaar.

En dat terwijl de hoeveelheid proces in dienstverlenende organisaties alleen maar toeneemt. Er komt bijvoorbeeld steeds meer informatie rondom producten. Self service-kanalen zijn in opkomst, wat betekent dat bedrijven steeds meer moeten regelen aan de proceskant. In een netwerk-economie krijgen consumenten een almaar hoger verwachtingspatroon. Ze willen een product of dienst op het juiste tijdstip op de juiste plaats. Hebben ze een vraag, dan willen ze direct een antwoord, dat uiteraard ook meteen goed moet zijn. Een ander kenmerk van de netwerkeconomie is dat bedrijven zich focussen op hun kerncompetenties en alle andere activiteiten uitbesteden. Dat betekent dat supply chains steeds langer worden en dat daarmee de behoefte aan informatie stijgt. Nu werken ketenpartners vaak nog vooral samen op transactieniveau, waardoor de keten bestaat uit silo's die voor hun eigen deel gesuboptimaliseerd zijn. Iedereen streeft zijn eigen doel na. Daarin moet verandering komen. Dat kan alleen als alle ketenpartners een gemeenschappelijk doel hebben – zoveel mogelijk toegevoegde waarde creëren voor de eindklant – en dit ook gezamenlijk trachten te verwezenlijken.

## Procesinnovatie

De belangrijkste reden echter om het hoe in evenwicht te brengen met het wat, is dat de wereld steeds sneller verandert. Dat betekent dat het onderscheidend vermogen van een organisatie niet langer ligt in het product of de dienst die ze verkoopt, maar in de mate waarin ze haar processen kan innoveren. En daarmee is het over het algemeen schokkend gesteld. Op zich is dat niet vreemd, vindt Koorevaar. Hij noemt het ook wel de *wet van de remmende concept legacy*: "Mensen zetten gewoontes niet snel overboord. Daarom worden nieuwe dingen vaak nog lang op een oude manier toegepast. We kunnen daar als mens niets aan doen, dat heeft te maken met hoe ons brein in elkaar zit; er is nu eenmaal een tekort aan kennis. Denkers en bèta's zullen zich eerder vragen stellen over hun oude gewoontes dan doeners en alpha's, maar over het geheel genomen is het vooral de mens zelf die veranderingen tegen houdt", denkt hij.

Concept legacy komt op allerlei terreinen voor. Kijk naar boekhoudsystemen die zijn ontwikkeld op basis van de aloude grootboekmethode, terwijl zo'n grootboek in een digitale wereld helemaal geen functie meer heeft. Of neem internet, dat in eerste instantie werd gebruikt als nieuwe manier om massacommunicatie te bedrijven en dat pas later een rol kreeg in een-op-een communicatie. Organisaties die geen druk voelen om winst te maken, hebben meer met dit verschijnsel te maken dan bedrijven die in een concurrerende markt opereren, denkt Koorevaar. "Naarmate de druk van winst maken toeneemt, is er meer wil bij mensen om te veranderen, om uit het eigen referentie-

## Nieuwe uitgave over BPM



Binnenkort verschijnt van de hand van Piet Koorevaar en Peter Noordam het boekje 'Business Process Management, succesfactor in de netwerkeconomie'. Het is een inleiding bestemd voor leidinggevendenden van bedrijven en instellingen en heeft als kerngedachte: BPM is een managementmodel dat

gericht is op de zorg dat de business de processen heeft om te kunnen presteren en overleven. Vanuit hun langjarige ervaring met organisaties en besturing van business processen gaan de auteurs in op punten als het waarom van BPM, de inhoud van BPM, innovatie en BPM, de organisatie en governance van BPM, de verdere ontwikkeling van BPM, de betekenis van BPM voor het 'in control' zijn van organisaties, de relatie tussen BPM en IM, de aanpak van BPM-implementaties, de aspecten die een rol spelen bij het veranderen van business processen. Ter afsluiting is er een tiental praktisch schetsen met aan het woord de betreffende COO of CIO.

kader te stappen." Niet voor niets noemt hij vaak de zorg als voorbeeld. "Het ziekenhuis is de plek bij uitstek waar de wat'ers aan de macht zijn. Er is nog nauwelijks enig procesdenken. Daardoor zijn de doorlooptijden onnodig lang en de kosten onnodig hoog", vindt hij. Nu de marktwerking in deze sector stap voor stap zijn intrede doet, zal dit snel veranderen. "Een ziekenhuis is in feite natuurlijk niets meer of minder dan een reparatiebedrijf. Ook daar heb je te maken met heel veel verschillende storings, waarbij de oplossing vaak complex is, uit meerdere handelingen bestaat en waarbij een deel van de klantvragen spoed betreft. Door vanuit het proces hiernaar te kijken kom je tot een totaal andere inrichting van een ziekenhuis dan nu het geval is." Om die veranderingen te bewerkstelligen, moeten zorginstellingen niet langer worden bestuurd door medisch specialisten die doorgroeien naar een management-functie, maar door procesdeskundigen die vanuit het hoe denken.

### Emotioneel proces

Waarmee Koorevaar overigens niet wil zeggen dat de hoe'ers aan de macht moeten komen. "Ze moeten in evenwicht met de wat'ers komen en gelijkwaardig aan elkaar opereren." Symbiose tussen die twee ontstaat echter niet vanzelf. "Er is altijd een spanningsveld tussen het wat en het hoe. Het is belangrijk dat te onderkennen. Pas als je accepteert dat die twee stromingen anders denken, kun je gezamenlijk bedenken hoe je een win/win-situatie kunt creëren. Dat gaat nooit



## Ziet u nog informatie door de chaos?

Wij helpen u de **werkelijke voordelen** uit business intelligence te halen!

**Making Business Intelligence Work**

<b>Ensior B.V.</b> Marconibaan 10b 3439 MS Nieuwegein The Netherlands	<b>T</b> +31 (0)30 630 10 52 <b>I</b> www.ensior.com <b>E</b> info@ensior.com	<b>Ensior Ltd.</b> 3000 Cathedral Hill Guildford, GU2 7YB United Kingdom	<b>T</b> +44 (0) 1483 243 558 <b>I</b> www.ensior.com <b>E</b> info@ensior.com
--	---	---	--



zonder slag of stoot. Zonder wrijving geen glans. Het is een menselijk proces, waarbij emotie een belangrijke rol speelt. Organisaties moeten niet de fout maken dit met een systeem te willen oplossen.”

Hij trekt de vergelijking naar een voetbalteam. “Dat presteert alleen als ze een gezamenlijke richting hebben – ze willen de wedstrijd winnen – en als de spelers elkaar wederzijds respecteren en ook accepteren dat een ander een situatie op een andere manier benadert dan jij zelf zou doen. Er moet een beoordelingscultuur zijn waarbij spelers elkaar niet direct de huid vol schelden als iemand een fout maakt, maar waarbij wel eerlijk wordt gecommuniceerd hoe die fout een volgende keer kan worden voorkomen. En tot slot moeten de spelers elkaar onderling vertrouwen, er moeten geen verborgen agenda’s zijn”, doceert hij.

### Implementatie

Om dit te implementeren, is een majeure verandering van *mindset* nodig, meent Koorevaar. “Het is in essentie een cultuuromslag. De taal moet inhoudelijk veranderen. Dat kan alleen vanuit de top gebeuren. Als je dit van onderaf wilt aanpakken wordt het per definitie een mislukking.”

Om de implementatie handen en voeten te geven, gebruikt Koorevaar het model van Daniël Ofman, dat de verschillende werelden van het ‘wij’, ‘zij’, ‘ik’ en ‘het’ beschrijft. “Je kunt het best beginnen met de ‘zij’-kant: wat verandert er in de markt, bij je klanten? Daarover kunnen mensen namelijk vrij gemakkelijk overeenstemming krijgen, dat is niet bedreigend. Daarna stap je over naar het ‘het’: wat betekent dit voor onze organisatie? Welke processen en structuren hebben we nodig? Als daar overeenstemming over is, kun je gezamenlijk bepalen hoe je van de huidige naar de ideale situatie gaat. Je bepaalt dan dus de actieplannen. De volgende stap ligt gevoelig. Die gaat over het ‘wij’: zouden wij dit kunnen? Met daaraan natuurlijk de vertaalslag naar het ‘ik’. Iedereen zou voor zichzelf moeten bepalen of hij in staat is uit te voeren wat de nieuwe situatie van hem verlangt.”

Waar het ‘wij’ nog gaat over interactie – hoe gaan we met elkaar om – gaat het ‘ik’ over de beleving. En dat is waar veel veranderingsprocessen op stuklopen, weet Koorevaar. “Bij de meeste organisatieveranderingen weten de mensen op de werkvloer niet wat dat voor hen betekent. Dat zorgt voor veel onzekerheid, met als logisch gevolg dat ze de hakken in het zand zetten.”

Organisaties kunnen dit voorkomen door een *task force* te benoemen die verantwoordelijk is voor de eigenlijke verandering, en door daar omheen ‘pietere pookjes’ te benoemen die ervoor moeten zorgen dat de ideeën in de organisatie worden gedragen. Koorevaar: “Deze pietere pookjes worden voortdurend door de task force en het management geraadpleegd en ingeschakeld in het veranderingsproces. Ze dragen het nieuwe denken en worden op deze manier de spil van de nieuwe werkwijze en organisatie.”

Wat niet betekent dat het management zelf niet met de

## Oorzaken van het hoe-vacuüm

Het ‘wat’ en het ‘hoe’ is in de meeste organisaties niet in balans. Er is een chronisch tekort aan hoe’ers. Dit heeft diverse oorzaken:

- Om in de snel veranderende wereld en de hedendaagse netwerkeconomie te functioneren hebben bedrijven steeds meer hoe-vaardigheden nodig;
- In het kielzog van de automatisering zijn veel hoe’ers vanuit de business naar het ICT-domein verschoven. Daar is vervolgens – mede onder druk van de steeds verder gaande professionalisering – de hoe-kennis verdampt. Vandaar het probleem dat organisaties in toenemende mate moeite hebben met de afstemming van hun ICT op de business;
- Door digitalisering verdwijnt de mens uit het operationele proces en daarmee de dagelijkse hoe-vaardigheid. Waar vroeger medewerkers onderling afstemden over hoe ze een klantvraag zouden moeten vervullen – vaak terwijl de klant nog aan de lijn hing – wordt die klantvraag nu opgevangen in een call center en gaat een geautomatiseerd proces in;
- Het hoe moet vanuit een steeds hoger metaniveau worden ingevuld. Dit wordt mede mogelijk gemaakt door BPM-systemen. Dit vraagt echter wel om hooggeschoolde hoe’ers, die complexe processen kunnen doorzien;
- In de top van organisaties is er nog weinig bewustzijn omtrent het toekomstig belang van het hoe;
- Er zijn weinig opleidingen waarin het hoe centraal staat. HBO’s en universiteiten leveren vooral wat’ers af en ook de post-HBO en postdoctorale opleidingen schieten tekort.

werkvloer hoeft te communiceren. “Dat is juist van cruciaal belang. Management en task force moeten juist voortdurend met de medewerkers contact houden over de veranderingen. Beleg meetings, houd medewerkers op de hoogte via nieuwsbrieven. Zorg ervoor dat mensen bekend worden met de nieuwe situatie en weten wat die voor hen betekent. Neem ze iedere keer een stapje verder mee. Zo kweek je vertrouwen en neem je belemmeringen weg. Veranderen is het zetten van een realistisch verwachtingspatroon, zodat mensen weten dat ze eraan kunnen voldoen.” Tot slot nog een laatste advies: doe het kort en hevig. Laat projecten maximaal vier tot zes maanden duren. Lukt dat niet, knip ze dan op in kleinere deelprojecten. Niets werkt zo verlamdend als een aangekondigde verandering die vervolgens maar niet op gang komt.

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.

