



André de Waal 'Het voelt alsof een doorbraak nabij is'

Wordt het nieuwe boek *What Makes a High Performance Organization, Five Validated Factors of Competitive Advantage That Apply Worldwide* eindelijk de langverwachte wereldwijde doorbraak van André de Waal? Zijn ideeën over de HPO hebben alles in zich om een tweede - maar dan meer door de wetenschap ondersteunde en dus betere - *In Search of Excellence* of *Good to Great* te worden. 'Tot op heden zijn er nog geen gaten in het HPO-raamwerk geschoten.'

TEKST RONALD BUITENHUIS // ILLUSTRATIE WALDEMAR POST

U schreef eerder *Maak van je bedrijf een toporganisatie*. Daarin werd HPO geïntroduceerd. U schreef ook diverse artikelen over high performance organizations. Maar dit is het allesomvattende boek over HPO?

Dit is het belangrijkste boek dat ik geschreven heb. Ja, noem het de HPO-bijbel. Hoofdstuk negen speelt een cruciale rol. Ik had al langjarig onderzocht wat de vijf belangrijkste factoren en 35 onderliggende kenmerken zijn die bepalen of een organisatie high performance is of niet. Daarna hebben we ruim vijf jaar geleden het HPO-raamwerk ontwikkeld, waarmee organisaties aan de slag konden om een HPO te worden. De zeven bedrijven die in hoofdstuk negen beschreven staan, zijn ermee begonnen en wij hebben langjarig onderzocht wat hun prestaties waren. Nu is daadwerkelijk

bewezen dat je een HPO kunt worden als je de factoren naar behoren invult. De theorie is in praktijk gebracht. Ik stel dat een HPO een organisatie is die minstens vijf jaar beter presteert dan de beste in de benchmark. De zeven hebben bewezen dat het kan. Je kunt HPO worden dus sturen.

Staan die vijf gedetecteerde factoren om een HPO te zijn nog steeds? Of komen er nieuwe bij, gaan er oude af?

Ik bestudeer momenteel 200 nieuwe boeken en onderzoeken en kijk of er iets aan het HPO-raamwerk gewijzigd moet worden. Niets wijst daar voornamelijk op. In het nieuwe boek beschrijf ik ook het onderzoek dat ik gedaan heb naar HPO's van voor 1995 en na 1995. Gebleken is dat de vijf factoren identiek zijn.

Het draait altijd om kwaliteit van het management, openheid en actiegerichtheid, langetermijngerichtheid, continue verbetering/ vernieuwing en kwaliteit van medewerkers. Deze criteria zijn tijdonafhankelijk. Henry Mintzberg zei dat ook al: management is nog steeds hetzelfde, hooguit zijn de middelen die zij gebruikt anders geworden.

U haalt in het boek Toyota aan als een voorbeeld van hoe een organisatie ook het HPO-schap kan verspelen.

Toyota heeft op een gegeven moment niet langer gedaan wat hen succesvol maakte: een betrouwbare auto maken. Ze zijn gaan werken met 'cutting corners', bochten afsnijden om sneller te produceren. Ze zijn gaan sjoemelen met de vijf HPO-criteria waaraan ze wel voldeden. Daar hadden ze gedisciplineerd aan moeten blijven werken. Nu hebben ze aan verkeerde knoppen gedraaid. Overigens zijn ze dat ook snel weer aan het herstellen.

Bonussen en strategie doen er opmerkelijk genoeg niet toe om een HPO te worden schrijft u...

Je moet als organisatie wel een beloningssysteem hebben. Maar het is gebleken dat een bonussysteem een hygiënefactor is. Een bonus heeft uiteindelijk geen beslissende in-

Waarom is André de Waal nog geen Covey of Porter?

vloed op resultaten. Je hoeft ook maar naar de banken te kijken om te zien dat bonussen niet hebben gewerkt. Een strategie hebben blijkt ook niet allesbepalend. Wat wel bepalend is, is dat je een *unieke* strategie hebt. En zo is ook gebleken dat het niet genoeg is om op één of meerdere HPO-factoren goed te scoren. Je kunt alleen een HPO zijn als je op alle vijf factoren een 8½ of meer scoort.

Noemt u eens een HPO in Nederland?

Ziggo is een HPO in wording. Daar zijn we twee jaar geleden begonnen met het HPO-raamwerk en ze maken grote stappen. Mooie indicatie... Ik sprak recentelijk iemand die partner is van Ziggo. Die zei dat ze altijd qua kennis mijlenver voorop liepen ten opzichte van Ziggo, maar dat ze inmiddels van Ziggo beginnen te leren. Ziggo is aan knoppen gaan draaien en dat betaalt zich nu uit. Welke knoppen? Met name aan die van de kwaliteit van het management en continue verbetering. Ziggo is voor ons een van de bewijzen dat ons raamwerk werkt. Sanitairbedrijf Grohe vind ik ook een mooi voorbeeld. Het gaat waanzinnig slecht in de bouw en veel concurrenten van Grohe vallen om. Grohe houdt zich staande omdat het een HPO is. Ze maken zelfs – al is het bescheiden – winst.

Waarom worden uw ideeën en theorie over HPO een evergreen, en hebben uiteindelijk *In Search of Excellence* en *Good to Great* het uiteindelijk niet zo lang volgehouden?

In Search of Excellence (vertaald als *Excellente ondernemingen*) maar later ook *Good to Great* was wetenschappelijk gezien gewoon een slecht onderzoek. Ik zeg niet dat de bedrijven die toen als excellent werden bestempeld, niet goed waren. Maar het gaat om de discipline om langdurig excellent te zijn. HPO gaat er vooral om dat organisaties ook HPO blijven

en dat het geen momentopname is. Bij Peters en Waterman was het vooral een momentopname.

Het klinkt alsof u de heilige graal heeft gevonden. Zeker omdat het tegendeel nog niet bewezen is. Waarom is André de Waal nog geen Covey of Porter?

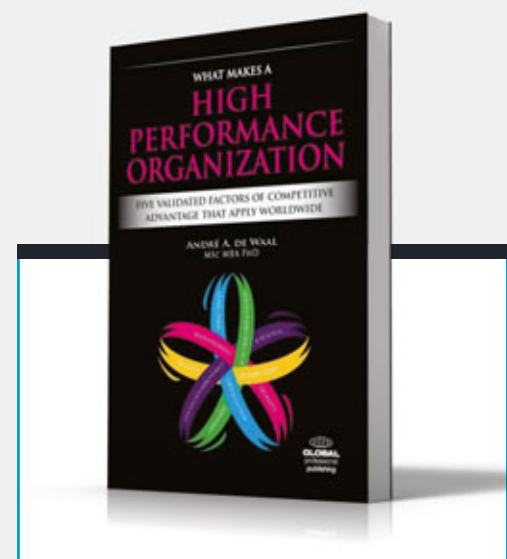
Omdat ik een Nederlander ben. We hebben als HPO-center een office in Engeland, en daar merk je toch echt dat Nederland op dit vlak niet meedoet. Maar dit boek moet de doorbraak gaan betekenen; althans dat hoop ik. Niet voor niets is het in het Engels geschreven. Ik krijg ook steeds meer vraag uit alle delen van de wereld om mijn verhaal te vertellen. Komend jaar ga ik ook veel lezingen geven in Amerika en Azië en we doen al regelmatig HPO-diagnoses in bijvoorbeeld Afrika. Het voelt alsof een doorbraak nabij is. Dat hoop ik vurig want hoe meer mensen het boek lezen, hoe meer mensen aan de slag gaan met het HPO-raamwerk om hun organisaties om te vormen naar een HPO en om zelf een High Performance Individu te worden. En hoe meer HPO's er zijn, hoe beter de samenleving ervoor zal staan!

Want een HPO is 'worldwide' hetzelfde...

Ja. We hebben bijvoorbeeld onderzoeken gedaan in Rwanda en Tanzania. Daar komen exact dezelfde vijf factoren (en de 35 onderliggende) weer naar boven. De invulling is soms wel anders omdat je met verschillende culturen te maken hebt. Een dialoog voeren hier gaat nu eenmaal anders dan in Azië, maar iedereen snapt dat je uiteindelijk wel die dialoog moet aangaan als management.

Krijgt u geen kritiek? U verkoopt de HPO ook als product. Staat dat onafhankelijk onderzoek niet in de weg?

Die kritiek valt nog mee omdat het gedachtegoed nog niet alom bekend is. Ik denk dat als het doorbreekt er ook meer kritiek komt. De kracht is denk ik, dat ik nog steeds ook het tegendeel probeer te bewijzen. Maar dat lukt (nog) niet. Bovendien doen we alleen HPO-diagnoses. We gaan niet met een leger adviseurs twee jaar lang vertellen hoe je een HPO wordt. Dat moet een organisatie op basis van het HPO-raamwerk zelf doen. ¶



WHAT MAKES A HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION

André A. de Waal

Gebonden, Engelstalig, 300 blz.,
1e druk, 2012,

Global Professional Publishing

9781906403829

€ 33,95

