

Hoe wordt een bedrijf een High Performance Organization?

Succes heeft vijf vaders

Professor André de Waal onderzocht de succesfactoren van bedrijven die bovengemiddeld presteren. 'Hoge bonussen werken niet, interne opleidingen wel.' door Tim de Jong



Foto Paul Voorham

André de Waal: het denken in aandeelhouderswaarde is het ergste dat je kunt overkomen.

Hoe komt het dat het ene bedrijf beter presteert dan een ander bedrijf in hetzelfde segment, en wat is daarin de rol van het management? André de Waal deed onderzoek naar wat een bedrijf maakt tot een *High Performance Organization*: een organisatie die zowel op financiële als op niet-financiële parameters beter presteert dan vergelijkbare organisaties in dezelfde sector. Hij onderzocht

hiervoor bedrijven die voor een periode van tenminste vijf jaar een HPO waren. De Waal wilde in het woud aan managementboeken en -adviseurs duidelijkheid scheppen: hoe verbeter je een organisatie nu écht? Uit zijn onderzoek kwam ook naar voren wat niet helpt. "Het formuleren van een strategie bijvoorbeeld, daarmee red je het niet. Druk in de weer zijn met de organisatiestructuur helpt

ook niet, er bestaat geen beste structuur. Je proberen te onderscheiden met ICT, het personeel meer zelfstandigheid geven en hoge bonussen geven? Dat werkt allemaal niet." Wat volgens hem wel helpt, is zorgen voor een hoge kwaliteit van het management. "Denk daarbij aan de kwaliteit van interne opleidingen. Je ziet dat vooral binnen familiebedrijven hier veel aandacht voor is. Dat komt >

omdat je daar altijd met bevolgen leidinggevend te maken hebt.”

Andere succesfactoren zijn volgens De Waal een open bedrijfscultuur met ruimte voor dialoog en gerichtheid op de lange termijn. “Je moet medewerkers laten bijdragen aan het verbeteren en vernieuwen van processen, diensten en producten. Dat creëert betrokkenheid en bevolgenheid.”

AUTOBRANCHE

In de autobranche schieten De Waal twee automerken te binnen die hij als HPO zou aanmerken: BMW en Toyota, beide familiebedrijven. “Dat wist ik niet, maar eigenlijk ligt het voor de hand. Families denken in generaties, corporaties in kwartaalberichten. Het denken in aandeelhouderswaarde is het ergste dat je kunt overkomen. Bedrijven die niets om aandeelhouderswaarde geven, en dat zou bij Toyota en BMW best het geval kunnen zijn, die hebben het meeste succes. En dat succes houdt vaak ook jarenlang aan.” De Waal signaleert bij Toyota een zekere trots. “Dan bedoel ik niet trots op het merk, of trots op het product, maar trots om de klant te mogen bedienen.” Dat de klant koning is, ziet De Waal in traditioneel geleide bedrijven als een leugen. “Tot ze je hebben ben je als klant koning, daarna niet meer. Ik meen bij BMW en Toyota te zien dat ze erg toegewijd omgaan met hun bestaande klanten, ze scoren hoog op klanttevredenheid. Dat is de kunst.”

zijn. Zodat ze niet weggaan voor een beter salaris. Een kenmerk van een HPO is dat mensen er langer blijven werken dan gemiddeld, soms zelfs voor een wat lager salaris dan ze elders zouden kunnen krijgen. Zorg dat je de optimale omstandigheden creëert om personeel optimaal te kunnen laten functioneren.”

ANDRÉ DE WAAL

Prof. dr. André A. de Waal MBA is Associate professor Maastricht School of Management en Director Centre for Organizational Performance in Hilversum, een organisatie die onderzoek doet naar de kenmerken van high performance organizations. Ook is hij gastdocent Performance Management aan de Vrije Universiteit Amsterdam. De Waal is in 2004 een groot wereldwijd onderzoek gestart naar de belangrijkste succesfactoren voor een High Performance Organization (HPO). Het onderzoek beslaat de analyse van meer dan 230 internationale studies tussen 1980 en 2007 en ruim 2.600 internationale enquêtes.



De personeelsproblemen ontstaan volgens De Waal al bij het onderwijs. “Er moet veel meer aandacht zijn voor praktijkgericht onderwijs. Je kunt kennis hebben, je moet die kennis ook kunnen overbrengen. Dat kenmerkt ook een goede leidinggevende: die combineert technische kennis met gedrags-

vaardigheden. Een laborant kan een briljante scheikundige zijn, maar als hij zijn kennis niet kan overdragen, wordt hij nooit een goede manager.”

Een ander kenmerk van een HPO is dat zo'n bedrijf problemen direct aanpakt. “Ze kermen geen ach en wee, ze gaan problemen te lijf met oplossingen. Daarbij heeft de manager de kans om het verschil te maken. Heb je de oplossing, dan moet je die wel over de hele linie doortrekken, ook intern.” Hij geeft als voorbeeld de banksector. Deze sector heeft als reputatie onpersoonlijk te zijn, en veel bedrijven verschuilen zich hierachter. “Ik kwam ook niet graag bij mijn bank, maar dat veranderde op een gegeven moment. Ik kwam door de draaideur en de persoon achter de balie maakte oogcontact en wenste me een goedemiddag. Die benadering was ik hier niet gewend, meestal maakte iedereen zich er uit de voeten als er een klant binnenkwam. Een simpele ingreep kan dus voor een persoonlijke benadering zorgen.”

MEETLAT

Een HPO word je niet zomaar, aldus De Waal. “Ga bij elkaar zitten en vraag je allereerst af: willen wij eigenlijk wel HPO worden? Bekijk als tweede wat de huidige HPO-status van het bedrijf is. Een HPO-organisatie rust op vijf pijlers: 1) het management is van een hoge kwaliteit en combineert integriteit en coachend leiderschap met snelle besluitvor-

'Creëer betrokkenheid en bevolgenheid.'

Het meten van klanttevredenheid is dus belangrijk, maar ook hier gaat het dikwijls fout, meent De Waal. “Wanneer je als manager van een grote dealerholding de kwaliteit van je netwerk meet, bijvoorbeeld aan de hand van verkoopresultaat en klanttevredenheid, bestaat het gevaar dat je slechts de verschillen meet tussen de diverse vestigingen. De volgende stap is meten waarom die ene vestiging het zo goed doet. In hoeverre is die goed presterende vestiging een voorbeeld voor de anderen?”

PERSENEEL VASTHOUDEN

Het presteren van een organisatie valt of staat met het hebben en houden van goed personeel. Dat er in de autobranche problemen zijn met het vinden van goed gekwalificeerd personeel, is De Waal niet ontgaan. Hij vindt echter dat de focus niet moet liggen op het vinden van medewerkers. “Goed personeel vasthouden, dat zou het uitgangspunt moeten

'Er bestaat geen beste organisatiestructuur.'

ming; 2) er is een open cultuur gericht op acties naar betere prestaties; 3) de langetermijn-gerichtheid van een HPO geldt voor klanten en leveranciers, maar vooral ook voor management en medewerkers; 4) een HPO laat alle medewerkers continu bijdragen aan het verbeteren en vernieuwen van haar processen, diensten en producten; 5) de medewerkers van een HPO zijn divers, complementair en kunnen goed samenwerken. Ze zijn flexibel en veerkrachtig ten dienste van het resultaat.”

Leg je bedrijf langs deze meetlat, maar weersta daarna de verleiding om te veel te willen. “Selecteer drie projecten en voer die goed uit.” De Waal waarschuwt voor een zesjescultuur. “Ik geef het bedrijfsleven een zes plus. Bij 8,5 mag je jezelf een HPO noemen. Daar heb je wel een jaar of vijf voor nodig. Maar red je het om drie projecten goed uitgevoerd te krijgen, dan gaat de rest vanzelf.” ■