

INTERVIEW > De dienstverlening door de overheid moet volgens het kabinet het rapportcijfer zeven halen. 'Dienstverlening moet een negen scoren. Een zeven is aanmodderen, niet slecht genoeg om failliet te gaan', zegt André de Waal, associate professor strategisch management in Maastricht.

'Ons werk beter doen dan een ander'

HENK BOUWMANS

'De overheid is druk bezig met het afdekken van zaken'

'**A**ls premier Balkenende het heeft over de zesjes-cultuur in ons land, heeft hij het dus ook over de overheid. Heeft de overheid de ambitie om excellent te presteren? Je mag verwachten dat de overheid er alles aan doet om met ons belastinggeld het allerbeste er van te maken. Neem Verkeer en Waterstaat. Wat hebben we daar de laatste twintig jaar voor ministers aan de top gehad? We zitten met files en tal van knelpunten rondom steden met de gebakken peren.'

André de Waal neemt even een pauze. De Maastrichtse associate professor strategisch management verdiept zich al bijna twintig jaar in prestatie management. De laatste vijf jaren heeft hij uitgebreid onderzoek gedaan naar *high performance organizations*. Wat maakt organisaties, bedrijven, gemeenten, departementen en non-profitinstellingen tot excellerende organisaties? Het antwoord: kiezen om de beste te willen zijn, elke keer beter te willen presteren, durven te vernieuwen en vasthouden aan de gemaakte keuzes. Plus: selecteren en investeren in de kwaliteit van managers en medewerkers.

'Wat je ziet is dat de overheid, de ambtelijke organisatie, druk bezig is met zichzelf, en met het afdekken van

zaken. Die overheid is doodsbang voor de politiek. De politiek is gericht op de korte termijn. Dat wringt want een excellent presterende organisatie gaat altijd voor de lange termijn van vijf tot tien jaar. De ambtelijke organisatie heeft *commitment* met de publieke zaak en de eigen organisatie. Er zitten mensen die trots zijn en dat ook willen zijn op hun eigen organisatie. Je bent moreel verplicht naar jezelf en je eigen mensen om de beste organisatie te willen zijn. Als de politiek een alibi is om dat niet te zijn, moet je daar als ambtenaren en ambtelijke top tegenaan schoppen.'

Uit het onderzoek van De Waal blijkt dat de overheid op een zes-min zit. Om een excellent presterende organisatie te zijn moet de overheid naar een 8,5. De bewindslieden van Binnenlandse Zaken, minister Guusje ter Horst en staatssecretaris Ank Bijleveld hebben een jaar geleden uitgesproken dat de dienstverlening van de overheid naar een zeven moet. 'Maar dat is dus niet genoeg. De dienstverlening moet een negen scoren. Als een bedrijf voor een zeven zou gaan, is het aanmodderen. Een zeven is niet slecht genoeg om failliet te gaan. De vraag moet zijn of je de beste wilt worden. Ik heb daarover eens een gesprek gevoerd met een senior-vice-president van een bank. Die zei na afloop dat hij niet wist of zijn bedrijf een excellent presterende organisatie wilde zijn. Je moet de intentie hebben om dat te zijn, want om dat voor elkaar te krijgen, ga je wel een veranderingsproces aan voor de langere termijn.'

Reorganisatie Het gaat in de visie van De Waal niet om snel de hele boel te reorganiseren. 'Reorganiseren werkt niet. We vinden in ons onderzoek geen relatie tussen de organisatiestructuur en je resultaten. Geen enkele organisatiestructuur is winnend. Ik zeg niet dat je nooit moet reorganiseren, maar een reorganisatie moet de vijf factoren, die doorslaggevend zijn om een excellent presterende organisatie te zijn, ondersteunen. Wat je overal ziet, is dat men eerst begint met reorganiseren in de hoop dat het dan beter wordt. Fout!', aldus De Waal.

Bonus werkt niet

In kringen van jonge ambtenaren is prestatiebeloning een populair thema. Net als in de marktsector zou er meer met bonussen gewerkt moeten worden. De Waal is een verklaard tegenstander van het vooraf toekennen van bonussen. 'Het is een gekke discussie, want we weten al sinds de jaren vijftig dat prestatiebeloning niet werkt. Het wezen van een prestatiebeloning is een ongelooflijke belediging, je beweegt pas als je iets extra's krijgt. In een excellent presterende organisatie zijn managers en medewerkers intrinsiek gemotiveerd. Prestatiebeloning vernietigt intrinsieke motivatie. Je kunt beter erkenningsbeloning geven, prestatiebeloning als waardering na afloop. Het hanteren van een prestatiebeloningsysteem helpt niet om een *high performance organisatie* te worden.'

'Je moet doelen per team formuleren zodat je kan meten of je het als team beter hebt gedaan. Dat is ook logischer want bijna niemand werkt onafhankelijk. Dat moet je ook niet willen, want alleen door samen te werken, ga je beter presteren.'



André de Waal

André De Waal (Rotterdam, 1960) studeerde scheikunde aan de Universiteit van Leiden, promoveerde aan de Vrije Universiteit van Amsterdam op de gedragsfactoren van prestatiemanagement. Hij werkte van 1986 tot 2001 bij adviesbureau Arthur Andersen en is nu associate professor strategisch management aan de Maastricht School of Management en directeur van het Center for Organizational Performance. Voor meer informatie over excellent presterende organisaties: www.hpocenter.nl. De Waal publiceerde vorige week zijn nieuwste boek *Maak van je bedrijf een toporganisatie!*

Foto: Serge Lijbenberg

In zijn onderzoek is De Waal op zoek gegaan naar de geheimen van uitmuntend presterende organisaties. Hij heeft 290 onderzoeken over organisaties, goed en slecht, profit, non-profit en overheid, groot en klein, uit zoveel mogelijk landen, geanalyseerd en vergeleken en wereldwijd ruim 3500 enquêtes bij bedrijven en organisaties uitgevoerd. Vijf factoren vond De Waal die bepalend zijn of een organisatie excellent presteert: hoge kwaliteit van management, een cultuur van openheid en actiegerichtheid, een oriëntatie op de lange termijn, een houding van continue verbetering en vernieuwing en hoge kwaliteit van medewerkers. 'Deze factoren gelden overall, dus ook voor de overheid. De prioriteiten in die factoren kunnen hooguit verschillend zijn. Bij de banken staat de hoge kwaliteit van het management voorop en continue verbetering en vernieuwing op twee. Bij de overheid gaat het eerst om de kwaliteit van het management en ten tweede om de kwaliteit van de medewerkers. Deze factoren tellen bij de overheid het

zwaarste. Wil je dus beter presteren, dan moet je daar dus beginnen.'

'Grosso modo kun je zeggen dat als je geen goed management hebt, je het kunt schudden. Managementkwaliteit gaat er om of je medewerkers je vertrouwen doordat je besluitvaardig bent, integer, actiegericht en zelf voorop loopt. Het bedrijfsleven scoort op dit punt het minst slecht: ongeveer een zeven. Daarna komt de non-profitsector en dan de overheid. De overheid haalt krap een zesje. Als ik mijn verhaal in het land op spreekbeurten toelicht, zijn er altijd overheidsmedewerkers die naar mij toe komen. Zij zeggen dat ik goed gesproken heb en dat ze zullen proberen dat mijn verhaal ook binnen de overheid verteld kan worden. Maar, dat is nog nooit gebeurd.'

'Roel Bekker? Ik zou verwachten dat hij omdat hij bezig is met de reorganisatie van de rijksdienst met mij in gesprek wil komen. Ik ben bang dat dat niet gebeurt. Een punt is, dat men weet dat wanneer ik word binnen-

'De overheid
haalt krap
een zesje'

gehaald er echt iets moet veranderen. Nou en? Als je zo laag presteert, is er geen excuus om niets te doen.'

Stommiteiten Een excellent presterende organisatie scoort op financiële prestaties en niet-financiële punten, bijvoorbeeld omdat er ruimte is voor medewerkers, betrokkenheid van managers en gelegenheid is om te leren van gemaakte fouten. 'Een organisatie die excellent wil presteren, bestaat uit hpi's, high performance individuen. Managers en medewerkers dus die het liefst iets anders willen proberen, die continu op zoek zijn om hun werk beter te doen. Dat gevoel mis ik bij de overheid en veel grote organisaties. Ze trappen allemaal in de stommiteitenval. Je weet wat de definitie van Einstein van stommiteit is: elke keer hetzelfde doen en dan hopen op een andere uitkomst. Waarom neemt de bestuurlijke en ambtelijke top hiermee genoegen? Als je kijkt hoeveel besluitvormingsprocessen geen knelpunten oplossen. Elke manager is bezig met tientallen projecten. Het lijkt wel dat het belangrijkste is dat je de hele dag druk bent met vergaderen over projecten en dat er een competitie gaande is wie de meeste projecten doet. Ik zou zeggen: gebruik je macht als manager om nieuwe dingen te proberen en kies twee of drie belangrijke speerpunten zodat je organisatie het beter gaat doen voor klanten en stakeholders. Drie is genoeg, want daarnaast moet je ook nog je normale werk doen. Beperk je mogelijkheden als manager niet tot het op de winkel passen. Daarmee los je niets op en je zorgt er evenmin voor dat je er iets moois van maakt. Want dat is toch wat we willen? Ons werk mooier en beter doen dan een ander.'

De Waal wil er maar mee zeggen dat het niet alleen om de cijfers gaat, maar dat de mensen doorslaggevend zijn. Als voorbeeld neemt hij het 'vbtb'-proces bij de rijksoverheid, het proces van beleidsbegroting tot beleidsverantwoording, dat in het Haagse jargon van-borrel-tot-borrel wordt genoemd. Het werd in de midden jaren negentig geïntroduceerd en moest er voor zorgen dat wat met Prinsjesdag aan beleid was beloofd, gecontroleerd zou worden op de behaalde prestaties waarover verantwoording zou worden afgelegd zodat het beleid weer aangepast en bijgestuurd kan worden. De Waal: 'Ik ben van oorsprong een chemicus, een performance management-mens die gelooft in het werken met kpi's, de kritische prestatie-indicatoren. Ik werkte tijdens de introductie van het vbtb-begrotingsproces als adviseur bij Arthur Andersen en heb toen al gezegd: het gaat fout op de mensen. Men had het gedrag van mensen mee moeten nemen bij de invoering van vbtb. Nu moet je vaststellen dat vbtb is mislukt, omdat er geen koppeling is gemaakt van het systeem met de mensen. Als managers en bestuurders niet uitstralen waarom het anders moet en medewerkers daardoor niet kunnen leren hoe ze het beter moeten doen, komt er niets van verbetering en verandering terecht.'

Achter het loket Het goede voorbeeld dwingt tot onconventioneel gedrag. 'Als dienstverlening zo belangrijk is, waarom gaat de burgemeester nooit zelf achter het loket zitten? De oprichter van Ikea gaat elke week naar twee of drie warenhuizen, gaat het magazijn in en achter de kassa om te weten wat de klanten van zijn zaak vinden. De directeur operationele zaken van de Nederlandse Spoorwegen heeft zijn conducteursvergunning gehaald. Hij zit altijd een dag in de week op de trein. De mensen onder hem vinden het geweldig. Op de werkvloer gebeurt het. Als je wilt weten wat er nodig

is om de organisatie beter te laten functioneren, moet je weten wat daar leeft. Waarom denk je dat consultants, die worden ingehuurd om de organisatie tegen het licht te houden, altijd naar de werkvloer gaan?'

De aanpak om tot een excellent presterende organisatie te komen, wordt niet bepaald door het definiëren van de kernwaarden noch door de in zwang zijnde filosofie dat de klant in het middelpunt moet staan. 'Ik heb niet gevonden dat visie en kernwaarden belangrijk zijn om een *high performance* organisatie te zijn. Belangrijk is dat als je vaststelt waar je goed in bent, dat je daar naar handelt en voortdurend je gedrag wilt verbeteren. Als je kijkt naar de factor kwaliteit van medewerkers bij een uitstekende organisatie is ongelooflijk belangrijk of de medewerker alles doet voor zijn klanten en of hij voldoende aandacht besteedt aan de *stakeholders* van de organisatie.'

Managers spelen een cruciale rol. Zij moeten er voor zorgen dat de professionele medewerkers niet te veel op eigen houtje werken. Zij moeten kunnen meepraten zodat de professional respect heeft voor de kaders die door het management worden gesteld. En wat een opvallende uitkomst is bij excellent presterende organisaties: leidinggevendend komen uit de eigen organisatie en zitten langer dan drie jaar op hun plek. 'Ik pleit ervoor dat leidinggevendend langer op hun positie blijven om dat ze dan beter begrijpen waar het om gaat in hun organisatie. Wat is de toegevoegde waarde van een bestuursvoorzitter, een secretaris-generaal of een minister? Ze moeten op een innovatieve manier tegen de organisatie aankijken. Bij een excellent presterende organisatie is er de bereidheid van managers en medewerkers om van elkaar te leren. Daar moet je dus in investeren. Een organisatie verander je niet als je er iemand van buiten neerzet.' ☉

'Ze trappen
allemaal in
de stommi-
teitenval'

6 juni 2008 / week 23

5 pijlers voor excellerende organisaties

Het verschil tussen excellerende en minder goed presterende organisaties wordt volgens het wereldwijde onderzoek onder bedrijven, overheden en non-profitorganisaties van de Maastrichtse professor André de Waal bepaald door vijf factoren:

1. hoge kwaliteit van het management
2. openheid en actiegerichtheid
3. oriëntatie op de lange termijn
4. continue verbetering en vernieuwing
5. hoge kwaliteit van medewerkers

Elke factor heeft een aantal bepalende kenmerken, die door De Waal de afgelopen vijf jaar zijn onderzocht. Voor de belangrijkste factor, de hoge kwaliteit van het management, vond De Waal uiteindelijk twaalf doorslaggevend kenmerken die bepalen of een organisatie managers heeft die 'high performance individuen' zijn:

- sterke vertrouwensrelatie tussen managers en medewerkers op alle niveaus
- managers zijn integer
- voorbeeldrol managers, zij tonen van betrokkenheid, kwetsbaarheid, enthousiasme en respect
- besluitvaardig en niet overanalyserend
- actiegericht
- coachen en faciliteren hun medewerkers
- sterk gericht op het behalen van resultaten
- effectief in het zoeken naar de beste manier om dingen beter te doen
- ontwikkelen een sterke, altijd op communicatie gerichte leiderschapstijl
- zijn zelfverzekerd door een juiste mix van professionaliteit en bescheidenheid
- ze houden medewerkers verantwoordelijk voor hun resultaten
- managers zijn besluitvaardig met betrekking tot niet-presteerders