

De Heilige Graal van Management

In gesprek met Dr. André de Waal MBA over High Performing Organizations

Simon van der Veer en Tjip de Jong

Fotografie Ton Minnen

(NFP Photography)

Wat maakt het verschil tussen excellente en minder goed presterende organisaties? Wat zijn kenmerken van excellerende organisaties en hoe kan een organisatie hier naartoe werken?

André de Waal houdt zich al 22 jaar intensief bezig met deze puzzel. De Waal is directeur van het Center for Organisational Performance en is in 2007 door managementboek.nl uitgeroepen tot één van de tien meest invloedrijke managementdenkers in Nederland. Met name zijn zienswijze op prestatie management trekt veel aandacht. Eind 2007 presenteerde De Waal *de heilige graal* van management. De heilige graal is tot stand gekomen na een vijfjarig onderzoek naar de kenmerken van *High Performance Organizations* (HPO). Het onderzoek presenteert vijf overkoepelende factoren die een organisatie hoog performant maakt. Wij waren nieuwsgierig naar deze heilige graal en daarmee naar het antwoord op de vraag: 'Hoe kan een organisatie excellerend worden maar vooral ook blijven?'

Zoektocht naar de Heilige Graal

Startpunt voor de zoektocht naar de heilige graal is De Waal's ervaring met organisatieontwikkeling in zijn tijd als adviseur en vennoot bij het voormalig adviesbureau Arthur Andersen. De Waal hield zich vooral bezig met vraagstukken op het gebied van prestatie management. Het viel hem op hoe organisaties enorm veel tijd kwijt waren met een scala aan activiteiten die vaak los van elkaar verbonden zijn. Tijd is volgens De Waal de schaarseste resource in een organisatie. Dat is dus geen kennis, technologie of slimme mensen. Tijd is datgene wat je niet kunt inwisselen, terug kunt krijgen, en als je het niet goed besteedt, ben je het gewoon kwijt. Vanuit dat inzicht ontstond bij De Waal het besef dat een groot deel van de managementliteratuur, en hiermee veel organisatieadvies, onzin is en niet is gebaseerd op wetenschappelijke kennis. De Waal: "Dat zie je ook terug in de management top 10's. Daarbij verzekeren

veel adviesbureaus dat iets werkt, puur op reputatie of ervaring. Dat soort succesverhalen en rages missen een wetenschappelijke basis en toch luisteren veel organisaties hier naar. Uiteindelijk kosten al die nieuwe rages tijd en die kan maar beter goed besteed worden. Een gemiddelde werknemer heeft een werkdag van 8 uur, en dan gaat het erom datgene te doen wat echt werkt." Een kritische noot is dat de thematiek van een HPO wellicht ook een rage is omdat lange tijd wetenschappelijk inzicht ontbrak in wat een HPO feitelijk doet om zo goed te worden en te blijven. De wetenschappelijke en empirische zoektocht naar die factoren die feitelijk onderbouwen hoe een organisatie echt hoog performant kan worden en blijven, vormen voor De Waal de heilige graal.

André de Waal

Dr. A.A. de Waal MBA is associate professor strategisch management aan de Maastricht School of Management, gastdocent prestatie management aan de Vrije Universiteit Amsterdam, directeur van het Center for Organisational Performance, en auteur van 180 artikelen en 21 boeken over de onderwerpen performance management en high performance organisations. Website: www.hpocenter.nl.

Onthulling van de Heilige Graal

Het is geen wonder dat veel organisaties haast hebben om te zoeken naar de factoren die gebruikt kunnen worden om de organisatie op een hoger plan te krijgen. Alleen, men mist vaak de tijd om daarnaar op zoek te gaan. Een veelgehoorde reactie op onderzoek binnen organisaties is dat het nu ontzettend druk is en dat op *dit moment* door de hektiek andere zaken aandacht vragen. Gevolg is dat organisaties onvoldoende inzicht ontwikkelen in waar ze uniek in zijn en waar ze zich bovendien in kunnen onderscheiden. Tijd voor reflectie staat hierdoor onder grote druk en een ver-



klaring hiervoor komt wellicht van de andere kant van de oceaan. De Waal: "Veel van ons managementdenken komt overwaaien uit de Verenigde Staten. De druk om op korte termijn prestaties te leveren is zeer sterk in de VS. Lange termijn is tegenwoordig in een gemiddelde Amerikaanse organisatie niet meer dan slechts een kwartaal! Organisaties krijgen daarmee de tijd niet meer om fouten te maken. *Shareholders* willen namelijk *value* en het liefst zo snel en zo veel mogelijk. Deze tendens krijgt steeds meer voeten in de aarde in Europese organisaties. Veel waarde gaat zo verloren door een gebrek aan (lange termijn) denken en dat is zorgelijk. Enorm veel tijd wordt verwanseld aan niet-primaire zaken. Maar de vraag die dit oproept is: Waar moeten we dan op letten? Dit betekent dat organisaties haast moeten maken om die factoren te vinden die doorslaggevend zijn voor het behalen van goede resultaten op langere termijn."

Om het geheim van de heilige graal te ontrafelen bestudeerde De Waal 280 onderzoeken en heeft hij ruim 3.100 enquêtes wereldwijd verzameld uit verschillende markten en sectoren. Dit alles gericht op de kenmerken die het verschil maken tussen goed en minder goed presterende organisaties. Uiteindelijk bleven 5 factoren na alle statistische analyses rotsvast in het onderzoek overeind staan: hoge kwaliteit van management, openheid en actiegerichtheid, langetermijn oriëntatie, continue verbetering en vernieuwing en een hoge kwaliteit van medewerkers. Dit zijn op het eerste gezicht geen baanbrekende factoren en het lijken zelfs kritische succesfactoren die in veel organisaties zijn terug te vinden, maar waarom zijn organisaties dan niet allemaal HPO?

Symptomen van mismanagement

Het antwoord op de vraag waarom veel organisaties moeite hebben om een HPO te worden valt en staat volgens De Waal bij de eerste HPO-factor: kwaliteit van het management. Maar al te vaak blijkt dat managers (te) verwijderd zijn van de werkvloer. Er is veelal sprake van mismanagement. De meeste medewerkers zien hun manager veel te weinig. Managers zijn zo druk dat de tijd ontbreekt om dat te doen wat echt belangrijk is. Het gaat er als management om de werkvloer op te zoeken en daar zichtbaar te zijn. "Wij doen als adviseurs vaak wat managers niet doen of de tijd voor missen." Vragen op de vloer naar nieuwe manieren en oplossingen bij de mensen die het werk doen, welke slimme manieren kennen ze? Hoe zouden ze dat aanpakken? In de praktijk, als het spannend

wordt, heeft het management het geregeld 'te druk' om die vloer op te zoeken en te peilen naar de ideeën die daar leven. De Waal: "Ze hebben het te druk omdat ze hun tijd verkeerd besteden. Het is één van de kenmerken van HPO's om goed te coachen en te superviseren en daarin zijn wij in Nederland slecht. Managers zijn altijd druk. Maar waarmee dan? "Ja, met projecten zeggen ze dan, managers doen soms wel meer dan 10 projecten naast hun gewone werk. Dat klopt niet! Hoe kan je dat nu nog overzien? Het gaat om focus op datgene wat er echt toe doet. Het is zo eenvoudig." De ziekte die aan de oppervlakte van management komt is de zeer grote hoeveelheid aan projecten. De vraag is wat de dieper onderliggende reden is? Jij hebt er één, jij twee en ik tien. Wie is de belangrijkste? Degene met de meeste projecten. Het gaat meer om kwantiteit dan om kwaliteit. Maar het is veel belangrijker dat je één project doet en dan ook goed.

Triggers voor continue vernieuwing

Vooral het gedrag van managers speelt binnen een HPO een belangrijke rol. Een HPO-manager is integer en 'bewaakt' het gedrag van medewerkers, je spreekt af wat je wel en niet doet in het speelveld waar je strategische focus ligt. Het bewaken van die keuzes en de goede keuzes ondersteunen, dienen te passen bij de filosofie van de organisatie. Het speelveld moet je daarin zien als welk gedrag je wilt tolereren en welk gedrag absoluut niet. In deze optiek zijn goede voorbeelden te noemen. Eén van de leidinggevendenden van het topmanagement van een spoor-

wegonderneming gaat elke donderdag de trein op, hij is dan onbereikbaar en praat met de conducteurs en de machinisten. Er is tevens sprake van een roulatiesysteem onder het management, om steeds onderling te rouleren en zodoende de

verschillende medewerkers van het treinproces te bezoeken. Enerzijds om in contact te komen met de vloer en de 'triggers' op te zoeken voor vernieuwing. Anderzijds vanwege hun eigen passie voor dit werk. Uiteindelijk gaat het niet om het managen van werk, maar om het werk zelf, het samenspel van medewerkers en klanten. Klanten zijn primair voor elke organisatie, wie daar in de organisatie contact mee heeft moet altijd centraal staan. De CEO is daarmee eigenlijk in dienst van de klant en moet vanuit dat klantperspectief ook handelen; niet vanuit hiërarchie. De manager is er om in dit speelveld de waarden en normen te bewaken. Een sterk voorbeeld is een organisatie die elk jaar een ranglijst maakt op drie indicatoren wie het beste

"Wij doen als adviseurs vaak wat managers niet doen of de tijd voor missen."



met de klant omgaat. Dus een lijstje. Daar zit geen beloning aan vast, maar dan gaat de *peer pressure* werken. Management heeft de norm gesteld om de bovenste drie

van de lijst met de onderste drie te laten praten, puur om ideeën uit te wisselen. En als je dat niet doet, dan loop je het serieuze risico ontslagen te worden. In deze organisatie werd de daad bij het woord gevoegd toen bleek dat één van de bovenste drie geen kennis uitwisselde met de onderste drie; gevolg was dat diegene werd ontslagen. Er zit daarmee een consequentie aan vast om zo continue vernieuwing te stimuleren. Kortom, de uitdaging is om als manager terug te gaan naar de werkvloer, triggers op te zoeken en uiteindelijk de normen van het speelveld aan te geven waarin deze continue vernieuwing kan plaatsvinden.

HPO-organisatie

Om een duidelijke definitie voor een HPO te formuleren, gebruiken we De Waal's definitie: *Een High Performance Organization is een organisatie die gedurende een periode van ten minste vijf tot tien jaar betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan concurrenten of vergelijkbare organisaties.* Op basis van ruim 3.100 enquêtes die wereldwijd zijn verzameld, werden vijf factoren geïdentificeerd die bepalen of een organisatie al dan niet uitmuntende prestaties behaalt ten opzicht van haar concurrenten of vergelijkbare organisaties. Deze factoren zijn:

- Factor 1: Hoge kwaliteit van management
- Factor 2: Openheid en actiegerichtheid
- Factor 3: Lange termijneriëntatie
- Factor 4: Continue verbetering en vernieuwing
- Factor 5: Hoge kwaliteit van medewerkers

Kennismanagement in een HPO

Om met deur in huis te vallen: kennismanagementsystemen zijn *ondersteunend*, maar niet *onderscheidend* om een HPO te worden. Aan de andere kant zegt De Waal: "Ik zeg ook niet dat IT-systemen niet belangrijk zijn. Bol.com en Amazon zouden absoluut niet zonder IT kunnen maar daar zit geen verschil qua kennismanagementsystemen, die zijn *strategic necessities*: als jij ze niet hebt maar je concurrent wel, dan ben jij de sigaar." In het onderzoek naar HPO's is geen directe relatie tussen kennismanagementsystemen en een HPO gevonden. "Ik heb ook 16 CIO's van vooraanstaande Nederlandse ondernemingen geïnterviewd, die zeggen in koor: het is belangrijk als ondersteuning, maar het is niet onderscheidend." Bij kennisuitwisselingen komen de *communities of practice* nog wel naar voren, maar mondjesmaat. Daarnaast is het belang van kennisdelen binnen een HPO sterk aanwezig. Uit de 35 aspecten binnen de factor openheid en actiegerichtheid

die zijn gemeten, blijkt dat medewerkers in een HPO veel tijd besteden aan discussiëren, praten en uitwisselen over het werk. Het uitwisselen van kennis gebeurt om concreet te verbeteren. Dus niet delen om te delen. Kennisdelen in een HPO heeft altijd een urgentie en daarmee een concrete noodzaak. De Waal noemt dit *triggers*. Altijd op zoek gaan naar een idee dat je ergens uit kunt halen. Dit is een bekwaamheid die je kunt ontwikkelen. Het is een bepaalde *mindset*. Enerzijds kan een HPO de omstandigheden scheppen om deze triggers te organiseren waardoor kennisuitwisseling plaatsvindt. Anderzijds kun je mensen niet dwingen om kennis uit te wisselen. De uitdaging is daarom dat medewerkers een mindset ontwikkelen om continu vernieuwend met hun werk bezig te zijn.

Vooruitblik van het HPO-onderzoek

Waar gaat het HPO-onderzoek nu naartoe? De Waal reageert enthousiast. "Er is nog zo veel te onderzoeken. Ik heb nu bijvoorbeeld een HPO-diagnose ontwikkeld waarmee een organisatie haar HPO-status in kaart kan brengen. Wanneer voldoende organisatieleden de HPO vragenlijst invullen, kan ik het verschil bepalen tussen de best en de slechtst presterende onderdelen en aangeven wat die slechte moeten doen om ook goed te worden. Datzelfde, maar dan op grotere schaal, zijn we aan het doen met sectoren en zelfs landen: wat moet een manager echt doen om het verschil te kunnen maken in die sector of dat land. En dan kom ik bij mijn uiteindelijke doel: ervoor zorgen dat managers datgene doet waar alle stakeholders echt iets aan hebben!"

Conclusie en vooruitblik

De Heilige Graal van het management is de zoektocht naar die factoren die een organisatie laat ontwikkelen naar een HPO. Het wereldwijde onderzoek van De Waal laat uiteindelijk 5 factoren (zie kader) zien waardoor een organisatie een HPO kan worden en blijven. Volgens De Waal is vooral de kwaliteit van het management een belangrijke spil binnen HPO's. Tegelijkertijd is hier nog een flinke slag in te slaan, met name door het belang van korte termijndenken in de bedrijfsvoering van organisaties. De HPO-status is hiermee zeker geen haarlemmerolie, maar geeft de organisatie richting om de benodigde verbeteringen in kaart te brengen. Het is een voertuig om te reflecteren op het pres-

teren van de organisatie en naar uitmuntendheid toe te werken. Opvallend is dat in ons gesprek met De Waal de resource 'tijd' veel aandacht kreeg. Tegenwoordig wordt veel tijd verkwanseld met zaken die ver weg staan van de uiteindelijke werkvloer waar het contact met de klant plaatsvindt. Hierdoor heeft het management het vaak te druk om datgene te doen wat echt belangrijk is voor de organisatie: het speelveld

bewaken waarin medewerkers optimaal kunnen presteren. Dit is bij uitstek een ontwikkeling waar management een belangrijke rol in moet nemen en daarmee de heilige graal betekenis te geven in het werk zelf!

In de toekomst zal een steeds grotere vraag ontstaan naar bekwame professionals. De tendens die zich laat zien is dat meer en meer professionals voor zichzelf beginnen. We gaan naar een *service company*, waar professionals zich verbonden voelen met het project en eigenaarschap willen voelen op het zelf creëren en doen bloeien. Veel grote en geautomatiseerde productiebedrijven blijven, echter er komt een steeds grotere verschuiving naar Azië en lage lonenlanden. In de kenniseconomie in Europa komt meer verzelfstandiging en zullen minder grotere bedrijven overleven. Dit past ook bij het onderzoek naar HPO's: kleinere bedrijven scoren vaak hoger dan grotere bedrijven. Ze zijn flexibeler en kunnen daardoor beter innoveren en blijvend verbeteren: ze zitten dicht bij de klant. De HPO van de toekomst heeft voelsprietten in verschillende markten, is inventief, 'stakeholder minded' (en niet shareholder minded) en heeft een sterke externe focus. Deze HPO's zoeken naar triggers om verbindingen aan te gaan met de externe omgeving en in hun product of dienstverlening direct aan te sluiten op de ontwikkelingen die daarin ontstaan. **IK**

Tjip de Jong – tdejong@kessels-smit.nl – is als onderzoeker en adviseur verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company.

Simon van der Veer – svanderveer@deloitte.nl – is als adviseur verbonden aan Organization & Change binnen Deloitte Consulting.

“Ik zeg ook niet dat IT-systemen niet belangrijk zijn...”