

# André de Waal vergeleek honderden organisaties

## “Succesfactoren zakken door het ijs”

Interview Walter van Hulst

Consultants en conferenties, methoden en managementboeken. Keuze te over om organisaties te verbeteren. Maar of het nu gaat om EFQM, Six Sigma of Balanced Scorecard, het ontbreekt vaak aan een wetenschappelijke onderbouwing of zo'n methodiek écht duurzaam werkt, stelt André de Waal on-omwonden. Bovendien kun je beter met een enkele kogel doeltreffend te werk gaan dan een schot hagel lossen. Opgeleid in de fysische chemie pakt De Waal het graag wetenschappelijk aan. Via systematisch en statistisch verantwoord onderzoek bij meer dan tweeduizend organisaties over de hele wereld haalde hij boven tafel wat werkelijk hout snijdt. Vijf factoren bepalen uiteindelijk of sprake is van een 'high performance organisation' (HPO), en of die organisatie ook een HPO kan blijven. De Waal schreef er een boek over: 'Maak van je bedrijf een toporganisatie!' Een gesprek met de man die ook wel de Jim Collins van Nederland wordt genoemd. "Uiteindelijk komt het neer op passie en vakmanschap."

### De Olifant

Ikea, Toyota, BMW, Giant. Voorbeelden van bedrijven die te boek staan als een high performance organisation (HPO). Zowel wat omzet als winstgevendheid betreft stijgen ze uit boven de rest, ze voeren kwaliteit hoog in het vaandel, de klanten en de medewerkers tonen zich duidelijk meer tevreden en loyaler dan bij de concurrentie en ze slagen erin om hun producten en diensten voortdurend te vernieuwen. En dat over een periode van minimaal vijf tot tien jaar of langer. "Bij die bedrijven zie je passie. Passie voor het product, passie voor verbetering, passie om het de klant naar de zin te maken. De manier waarop is lang niet altijd vooraf bedacht. Je hoeft het niet allemaal precies uit te stippelen en uit te tekenen, maar je moet kansen zien en het geluk afdwingen," zegt De Waal als hem wordt gevraagd naar de kern, naar de rode draad.

Zijn eigen levensloop is er overigens ook een van min of meer toevallige kansen die hij pakte toen ze zich voordeden. De Waal kreeg het reizen en het avontuur met de paplepel ingegeven. Als klein jongetje had hij al een onverwachte ontmoeting met een olifant, toen hij met zijn kinderfietsje verder van huis was gegaan dan hij mocht. Dat was toen zijn vader als manager voor Shell in Nigeria werkte. Diverse andere buitenlandse zouden volgen. De studie fysische chemie aan de Universiteit Leiden lag dan ook in de lijn der verwachtingen, maar bij de 'Koninklijke' in de voetsporen van pa treden zag de jonge André niet zitten. Met geleend geld haalde hij in een jaar tijd in Boston een MBA – destijds zeker geen gangbare stap – en ging als 25-jarige bij Arthur Andersen aan het werk. Nota bene als consultant op IT-gebied. We schrijven dan 1986, de beginfase van de onstuitbare opmars van de computer.

### Kniebreuk

Een kniebreuk vormde voor De Waal de aanzet tot een nieuw keerpunt. "Ik wilde na de operatie zo snel mogelijk weer aan het werk. Maar ik kon natuurlijk niet naar klanten toe en strompelde op krukken door het kantoor. Al te lang in de staffroom zitten, ook tussen de klussen door, was echter niet goed voor je imago. Dat wist je. Dus ik was blij dat een van de managers mij vroeg om eens wat onderzoek te doen naar kritische succesfactoren. Aanvankelijk begreep ik nauwelijks waar hij het over had, maar al lezend boeide het onderwerp mij steeds meer. Het is daar dat de passie voor prestatie meting en performance management ontvlamde." Hoe meer De Waal zich in het onderwerp verdiepte, hoe minder hij onder de indruk raakte van het bedrijfsleven, de manier waarop dat opereerde en de bestaande managementmethodieken. Ook begon hij zelf te schrijven. Over financieel management, en later over de beperkingen ervan. Lachend: "Ik had het geluk dat mijn eerste artikel meteen werd geaccepteerd. Achteraf denk ik 'oei, oei'. Na mijn derde artikel besloot ik een boek te gaan schrijven – samen met collega Henk Bulthuis – ik had opnieuw geluk. Dit keer nam de grote uitgeverij Kluwer mij serieus omdat ik al eerder was gepubliceerd. Dat eerste boek, 'Cijfers zeggen niet alles!', heeft tien jaar prima

gelopen, maar is nu uitverkocht."

En weer dook er een onvoorzien keerpunt op. "Er kwamen steeds vaker studenten naar ons toe die wilden afstuderen op de materie waar wij mee bezig waren, want als je een boek hebt geschreven ben je een deskundige. Een van hen wilde graag iets doen op het snijvlak tussen gedrag en prestatie. Dus gingen Henk en ik voor advies naar prof. Paul Jansen, hoogleraar bedrijfspsychologie aan de VU." Dat bezoek leidde uiteindelijk tot een promotie-onderzoek van De Waal zelf.

### Honderden studies

Als nieuwe wegen bewandelen, het avontuur en het onbekende zoeken de ene passie is van De Waal, dan is de andere toch de drang om organisaties te verbeteren. "Niet zozeer met de focus op winst, maar veel meer op het werkelijk beter laten functioneren van de organisatie. De vraag drijft mij: hoe maak ik zowel medewerkers als klanten blij?"

Na zijn promotie startte hij het advies- en onderzoeksbureau Center for Organisational Performance en ging strategisch management doceren aan de Maastricht School of Management (MSM). Een mooie combinatie, die de mogelijkheid bood om een uitgebreid internationaal meta-onderzoek op te zetten. Als het ware vanuit de helikopter bekeek De Waal gedurende vijf jaar honderden studies en

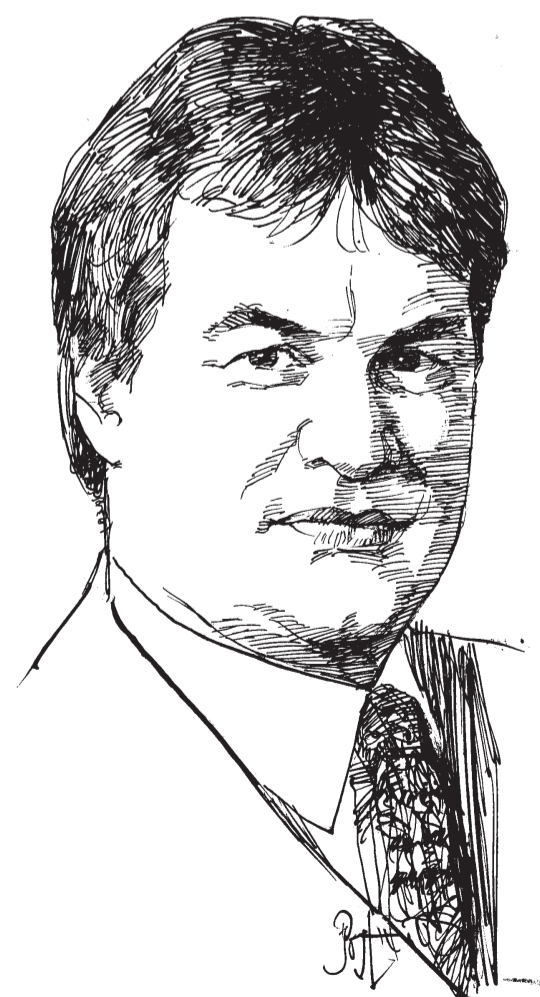
De Waal kwam tot vijf factoren die de performance bepalen.



André de Waal, Maak van je bedrijf een toporganisatie!, Van Duuren Management, 2008, gebonden, €24,95

Hoe zou het zijn als al uw mensen werken aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen? Als alle activiteiten waarde toevoegen? Als iedereen in de organisatie flexibel is en vlot reageert op problemen en ontwikkelingen? Als de strategie van uw organisatie écht afwijkt van die van de concurrentie? Dan zou uw organisatie een toporganisatie zijn.

Wat de bestseller 'Good to Great' van Jim Collins deed voor snelgroeende bedrijven, doet 'Maak van je bedrijf een toporganisatie!' voor high performance organisaties (HPO's). Dit boek beschrijft de resultaten van een wereldwijd onderzoek bij meer dan 2000 organisaties naar succesfactoren van HPO's. U leest er alles over vanuit het perspectief van een top-CEO. Hij laat zien wat erbij komt kijken om van een organisatie een HPO te maken en hoe u de succesfactoren zelf kunt toepassen. Zodat u van uw bedrijf een toporganisatie kunt maken!



Illustratie Waldemar Post

André de Waal



deed aanvullend onderzoek, in totaal bij meer dan tweeduizend organisaties over de hele wereld. Hij ging daarbij uiterst grondig, systematisch en zorgvuldig te werk. Uit een eerste screening van al die studies bleven er uiteindelijk 290 over die naar zijn oordeel voldeden aan de gangbare wetenschappelijke criteria van onderbouwing en verifieerbaarheid. Alleen die onderzoeken kwamen in aanmerking voor verdere bestudering. De Waal haalde er vervolgens de elementen uit die door de betreffende auteurs werden aangemerkt als belangrijk voor excellent presteren en nam die elementen op in vragenlijsten, die breed werden verspreid. Zijn netwerk vanuit Maastricht hielp daarbij, MSM trekt immers studenten uit de hele wereld en werkt met outreachprogramma's in meer dan twintig landen.

#### Lange termijn

Statistische analyse van de verzamelde vragenlijsten leverde een lijst van 37 elementen op die een sterke correlatie vertonen met de prestaties van een organisatie. Clustering reduceerde die lijst tot vijf hoofdfactoren die volgens De Waal bepalen of een organisatie high performing is en blijft. Allereerst dient het management van een hoge kwaliteit te zijn en combineert het integriteit en coachend leiderschap met snelle besluitvorming. Verder heeft de ware HPO de blik gericht op de lange termijn, niet alleen wat klanten en leveranciers betreft, maar vooral ook voor management en medewerkers. Een focus op korte termijnresultaten werkt vaak zelfs averechts. Een open cultuur, gericht op kennisuitwisseling om acties in te kunnen zetten naar betere prestaties is ook een factor van belang. Zoals een HPO ook alle medewerkers continu laat bijdragen aan het verbeteren en vernieuwen van haar processen, diensten en producten. Ten slotte de vijfde en laatste pijler voor succes: de medewerkers van een HPO zijn divers, complementair en kunnen goed samenwerken. Ze zijn flexibel en veerkrachtig ten dienste van het resultaat.

Uit het meta-onderzoek van De Waal komt ook naar voren wat op de lange termijn niet onderscheidend is om organisaties beter te laten presteren dan de concurrentie. "Tal van factoren zakten door het ijs", aldus De Waal. "Terwijl er hele boekenplanken over vol worden geschreven." Zo blijkt er geen aantoonbare relatie te bestaan tussen salarissen, bonussen en high performance. Communicatie is ook zo'n punt. De focus dient liggen op de actieve dialoog, niet op veel communicatief eenrichtingsverkeer. "ICT en competentie management blijken eveneens niet meer dan hygiënefactoren te zijn," stelt de MsM professor. "Ze kunnen ondersteunen, maar zijn losstaand van weinig nut." Nog een opvallende conclusie: investeren in en begeleiden van medewerkers die blijvend niet presteren heeft geen enkele zin. Zoals ook voortdurend reorganiseren geen toegevoegde waarde heeft. "Het zit 'm niet in de structuur."

*"Vaak zie je pockets of excellence in een organisatie."*

#### High performance individual

Passie is het woord dat tijdens het gesprek diverse keren valt. "Uiteindelijk komt het neer op passie en vakmanschap. Kenmerk van elke vakman is de drang om het beter te doen. In elk land, in elke sector, bij elke omvang zie je die organisaties er bovendien steken die de innerlijke drijfveer hebben om zichzelf telkens weer te verbeteren. Zoals de zwemmer of atleet die meteen naar het scorebord kijkt om de eigen tijd te zien. Dat persoonlijke record is vaak nog belangrijker dan het winnen."

De Waal ziet dan ook niets in het ongeduldige Angelsaksische streven naar shareholder value, dat liever vandaag dan morgen resultaat ziet. "Dat leidt tot kortzichtige beslissingen, bijvoorbeeld snel mensen eruit gooien of anderszins ingrijpen in de organisatie. Voor de lange termijn lost dat in veel gevallen niets op. Je moet een organisatie de tijd gunnen om kwaliteit te ontwikkelen. Echte veranderprocessen duren al snel een jaar of vijf." Zoals hij er zelf ook vijf jaar over deed om het HPO-onderzoek met enige diepgang uit te voeren.

En altijd weer doemen er keerpunten of kansen op voor wie ze wil zien. Geluk is voor degene die er mee om weet te gaan als het op hem af komt, nietwaar? De Waal werd vorig jaar aangenaam verrast tijdens een workshop in Tanzania. Enkele deelnemers kwamen voor de dag met een interessante nieuwe invalshoek: de high performance individual

(HPI). De Waal: "Een organisatie bestaat uit mensen. Ons onderzoek toont aan dat die mensen veel belangrijker zijn dan de structuur op zich. Vaak zie je binnen een organisatie ook 'pockets of excellence'. De vraag doet dan al snel op of je een high performance organisation kunt bouwen op high performance individuals. Hoe ligt die relatie? En wat zijn dan de kenmerken en eigenschappen van een high performance individual?"

#### Opkomende markten

Vragen die De Waal voldoende uitdaging bieden voor verder onderzoek. "Als je kijkt naar de stapels literatuur over leiderschap, kun je niet anders dan constateren dat er op dit gebied veel wijsheid uit de duim wordt gezogen. Ik wil proberen om te komen tot een leiderschapsprofiel dat een echte goede onderbouwing kent, in relatie tot aantoonbaar succesvolle organisaties." Ook het fenomeen van de groeiende groep zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel) boeit hem. Daarnaast wil hij zijn eerdere HPO-studies verder uitbreiden.

"We hebben aangetoond wat de cruciale factoren voor een high performance organisation zijn. De volgende stap is natuurlijk hoe je die kunt verbeteren. Juist de combinatie tussen theorie en praktijk boeit me." Ook wil hij, als derde lijn van onderzoek, enige aandacht gaan richten op HPO's in opkomende markten. "De focus van veel management-onderzoek en literatuur is vooral gericht op het Westen,



Lynda Gratton, *Hot Spots, Business Contact*, 2007, paperback, 238 blz., €24,50

Waarom bruisen sommige teams, afdelingen en organisaties van energie en creativiteit en andere niet? Hoe kunt u stilstand voorkomen en broedplaatsen van creativiteit, actie en energie aanmoedigen? Als u in een hotspot bent, weet u het meteen: u voelt het tot in uw poriën en tintelt van de energie, de lucht zindert van de ideeën. Hoe ontstaat een hotspot? In welke omgeving kan een hotspot ontstaan? Managementgoeroe Lynda Gratton geeft antwoord op deze vragen, aan de hand van diepgaand onderzoek bij marktleiders zoals BP, Nokia, Adidas, Linux, Goldman Sachs en Unilever. Ze schetst de condities en omstandigheden die bevorderlijk zijn voor het ontstaan en gedijen van hotspots. Daarbij is vooral belangrijk dat er een open, creatieve samenwerking bestaat tussen afdelingen onderling en met klanten buiten het bedrijf. Gratton geeft het benodigde gereedschap om een hoger niveau van effectiviteit en productiviteit te bereiken.



Rüdiger Jungbluth, *Ikea, het geheim van het succes, Nieuw Amsterdam*, 2006, paperback, 288 blz., €19,90

Dit boek biedt de methodologie voor het helpen van managers en organisatieadviseurs en hun organisaties om zorgvuldig hun fundamentele cultuur te analyseren en te veranderen.

Bij deze methoden krijgt u een kader, hulpmiddelen en een reeks systematische stappen aangereikt.

De auteurs Cameron en Quinn concentreren zich op de beschikbare methoden en mechanismen die managers kunnen helpen bij het omzetten van de meest fundamentele elementen van hun organisatie. Zij verstrekken daarnaast instrumenten om individuen te ondersteunen bij het veranderingsproces op basisniveau. 'Diagnosing and changing organizational culture' biedt een systematische strategie voor interne of externe organisatieadviseurs, waardoor het makkelijker wordt om grote veranderingen te realiseren.

maar in de opkomende markten spelen zich ontwikkelingen af die misschien wel veel interessanter zijn. Het evenwicht in de wereld gaat sowieso verschuiven, maar dat hebben veel managers in het Westen nog niet in de gaten."

[ advertentie ]

## DE VIKINGEN ZIJN TERUG

Scandinavische merken zoals IKEA, LEGO en H&M zijn trendsetters, origineel en bijna per definitie succesvol. Waar komt dat door?

## VERLEID MET WOORDEN

'Een meesterwerk van overtuigend schrijven.'  
*Management Today*

Uitgeverij het  
Spectrum



Steve Strid / Claes Andréasson  
ISBN 978 90 274 6596 2 - € 19,95



Lindsay Camp  
ISBN 978 90 274 8259 4 - € 24,95

www.spectrum.nl