

**Focus en discipline:  
de manier om een high performance organisatie te worden!**

**André A. de Waal**

**Focus, focus, focus**

Wat is eigenlijk uw schaarste, en daarmee belangrijkste bedrijfsmiddel? Geld? Machines en gebouwen? Mensen? Ideeën? Niets van dit alles! Het is tijd ... UW tijd. Managementtijd is het bedrijfsmiddel dat maar één keer kan worden uitgegeven, dat niet kan worden ingewisseld of uitgeruild, en ook niet kan worden terugverdiend. Als uw tijd zo schaars is, dan is het logisch dat u alles op alles zet om dit bedrijfsmiddel zo optimaal mogelijk in te zetten. Maar dat blijkt in de praktijk nog helemaal niet zo eenvoudig te zijn. U wordt overstelpt met adviezen, websites, boeken, adviseurs, conferenties, goede vrienden en collega's, over waar en hoe u uw tijd het beste kunt inzetten om de organisatie te verbeteren. Door al die bomen ziet u zo langzamerhand het bos echt niet meer. Waar moet u beginnen? Niets doen is geen optie. U leeft immers in het tijdperk van extreme concurrentie. Een tijdperk waarin organisaties het steeds zwaarder krijgen door de gecombineerde druk van wereldwijde concurrentie, voortdurende technologische ontwikkelingen, steeds betere bereikbaarheid over ter wereld, economische liberalisatie, meer en grotere overnames, en cliënten en burgers die steeds veeleisender worden. Kortom, u moet iets doen, u moet uzelf waarmaken. Gelukkig is daar het opkomende adviesgebied van de excellente organisatie. Sinds het doorslaande succes van Jim Collins' bestseller *Good to Great* komen er steeds meer boeken op de markt die voortborduren op de ideeën van Collins. Boeken met prachtige titels als *Enduring Success. What top companies do differently* (Bailom, Matzler en Tschernjak), *Meaning Inc. The blueprint for business success in the 21st century* (Bains and Bains), *Cracking the performance code. How firms succeed* (Bevan, Cowling, Horner en Turner), *Stretch! How great companies grow in good times and bad* (Deans en Kroeger) en *Hot spots. Why some companies buzz with energy and innovation – and others don't*, (Gratton). Stuk voor stuk interessante boeken die u vertellen hoe u uw organisatie kunt aanzetten tot betere prestaties. Maar hoe weet u nu welke van de voorgestelde verbetermethoden het beste is voor u? Waar moet u uw schaarse tijd aan besteden? Of kunt u maar beter het zekere voor het onzekere nemen en ze gewoon allemaal toepassen. Succes verzekerd, toch?

Maar het lukraak toepassen van verschillende verbetermethoden is als schieten met hagel: over het algemeen is de kans klein dat het doel geraakt wordt. Het is trefzekerder om gericht te schieten, met één specifieke kogel. Om deze 'magic bullet' te vinden, heb ik vijf jaar lang onderzoek gedaan naar de kenmerken van excellente organisaties, of high performance organisaties (HPO's), overal ter wereld. Door de grote hoeveelheid bestudeerde managementliteratuur en het grote aantal participanten dat aan de studie heeft meegedaan, heeft het onderzoek de breedste basis van alle HPO-onderzoeken die tot nu toe zijn uitgevoerd. De onderzoeksfocus lag op wat succesvolle organisaties goed doen en wat niet-succesvolle organisaties juist niet goed doen, en op waar niet-succesvolle bedrijven veel tijd aan besteden en excellente organisaties juist weinig of geen. Het resultaat van het onderzoek is dat op een wetenschappelijk onderbouwde manier de elementen gevonden zijn die een organisatie excellent maken ... en voor lange tijd houden! Op basis van de uitkomsten van het HPO-onderzoek is een diagnostische toets ontwikkeld die managers kunnen gebruiken bij het richting geven van verbetertrajecten. Hierdoor hoeft u niet langer te navigeren op intuïtie en geloof en kunt u gericht en met meer zekerheid aan de slag gaan. U kunt met kennis van zaken precieze ingrepen doen om uw organisatie richting 'high performance' te laten groeien. En ... u weet nu ook wat niet belangrijk is om excellerend te worden, zodat u daar geen tijd meer aan hoeft te besteden.

### **Waar u niet langer op moet focussen ...**

Om maar met de deur in huis te vallen: veel elementen die men vanouds als belangrijk beschouwt, blijken niet bepalend te zijn voor langdurig excellent presteren. Dit betekent niet dat ze onbelangrijk zijn, maar dat alleen op deze elementen goed presteren er niet voor zorgt dat een organisatie 'high performing' wordt. Zo blijkt uit het HPO-onderzoek dat er geen direct verband is tussen organisatiestructuur en betere resultaten. Voor het leveren van goede prestaties maakt het in wezen niet uit welk type organisatiestructuur de organisatie heeft. Of het nu gaat om een functioneel ontwerp, een procesgeoriënteerde inrichting of een matrix-organisatie, geen van deze organisatieontwerpen garandeert de transitie naar een high performance organisatie. Een reorganisatie, iets waarvoor veel organisaties telkens weer blijken te kiezen als er moeilijkheden zijn, zal hen dus niet noodzakelijkerwijs helpen de prestaties duurzaam te verbeteren. Ook grotere zelfstandigheid van medewerkers leidt niet 'automatisch' tot betere resultaten. Te veel vrijheid voor werknemers kan zelfs leiden tot grote financiële schade, denk maar aan het voorbeeld van Ahold en Food Services. Het management, moet het spelveld aangeven waarbinnen de medewerkers autonoom kunnen opereren, en dus ook de grenzen die ze niet mogen overschrijden. Daarnaast blijkt het type

strategie van een organisatie niet bepalend te zijn voor excellent presteren. Het is voor het leveren van topprestaties relatief onbelangrijk of een organisatie voor kostprijsleiderschap, productdifferentiatie, klantintimiteit of een combinatie van deze strategieën kiest. De factor die de HPO van de niet-HPO onderscheidt is *uniciteit* van de gekozen strategie binnen de sector waarin de organisatie opereert. Tot slot blijkt technologie een relatief onbelangrijke rol te spelen in het beter presteren dan de concurrent. Veel organisaties spenderen bijvoorbeeld veel tijd en energie aan het implementeren van nieuwe ICT-systemen maar ook dit leidt niet 'automatisch' tot het worden van een HPO.

### **... en waar de focus juist wel moet liggen**

Maar welke elementen bepalen dan wel of een organisatie een HPO kan worden: een organisatie die gedurende een periode van ten minste vijf tot tien jaar betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties. Uit het onderzoek komt *kwaliteit van het management* als eerste en belangrijkste HPO-factor naar voren. Managers van een excellente organisatie worden gekenmerkt door integriteit, besluitvaardigheid, actiegerichtheid, prestatiegerichtheid, effectiviteit, zelfverzekerdheid en een sterke leiderschapstijl. Ze zijn zogenoemde *high performance individuals* (HPI's): personen die zich in al hun handelen en hun manier van werken laten leiden door principes van klantgerichtheid, kwaliteitsdenken en voortdurende verbetering, waardoor ze anderen inspireren om samen uitstekende prestaties te behalen. De tweede HPO-factor is de aanwezigheid van *een open en actiegerichte organisatiecultuur*. Een excellente organisatie stimuleert een interactieve interne communicatie ('een open dialoog') tussen organisatieleden zodat vrije en continue verticale en horizontale informatie-uitwisselingen plaatsvinden. De derde HPO-factor is het *langetermijndenken* van de organisatie: continuïteit op lange termijn gaat bij een HPO altijd voor winst op korte termijn. De vierde factor die bepaalt of een organisatie excellent is, is *voortdurende verbetering en vernieuwing*. De excellente organisatie heeft een strategie die de organisatie duidelijk onderscheidt van vergelijkbare concurrenten en verbetert vervolgens voortdurend haar processen om die strategie te kunnen realiseren. De vijfde en laatste HPO-factor is *kwaliteit van de medewerkers*. Medewerkers van een HPO willen verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten, en willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen. Het medewerkersbestand van een HPO bestaat, net zoals het

management, uit HPI's, die net iets harder lopen om het beste uit zichzelf en de organisatie te halen.<sup>1</sup>

### **Open deuren ... waar u doorheen moet**

Zijn de vijf HPO-factoren die uit het onderzoek naar voren komen nu eigenlijk open deuren? U wist dit toch allemaal allang? De afgelopen jaren bent u immers gebombardeed met de ene verbetermethode na de andere? Veel van de aangeboden methoden hebben echter geen wetenschappelijke basis, waardoor de kans van slagen in principe beperkt is omdat deze meer afhangt van geluk dan van *echt* weten wat werkt. Het is alsof u een reis onderneemt en op een honderdsprong met allemaal open deuren komt. Welke deur gaat u nu kiezen: ze leiden allemaal wel ergens naartoe? Veel van de gekozen deuren zorgen er helaas voor dat organisaties op een dwaalspoor belanden en veel inspanningen op verbetergebied verrichten zonder dat daar aantoonbaar blijvende resultaten tegenover staan. Het HPO-onderzoek geeft nu net die deuren aan die daadwerkelijk leiden tot de gewenste eindbestemming: de duurzaam excellente organisatie. Hoe u vervolgens door de deuren gaat, snel of langzaam, springend, hinkelend of schuifelend, dat hangt af van de specifieke omstandigheden waarin u (en uw organisatie) verkeert. Het HPO-onderzoek levert wetenschappelijk bewijs dat u gedisciplineerd de reis door de deuren moet vervolgen. U mag dus niet op de HPO-factoren verslappen maar moet daar voortdurend aandacht aan besteden om uzelf en uw organisatie op een hoger plan te brengen. Daarbij is juist bekendheid met de genoemde factoren een voordeel, die de kans van slagen van verbetertrajecten aanzienlijk vergroot. Ofwel: u kunt direct en met een gerust hart aan de verbeter slag.

### **Gefocust en gedisciplineerd verbeteren**

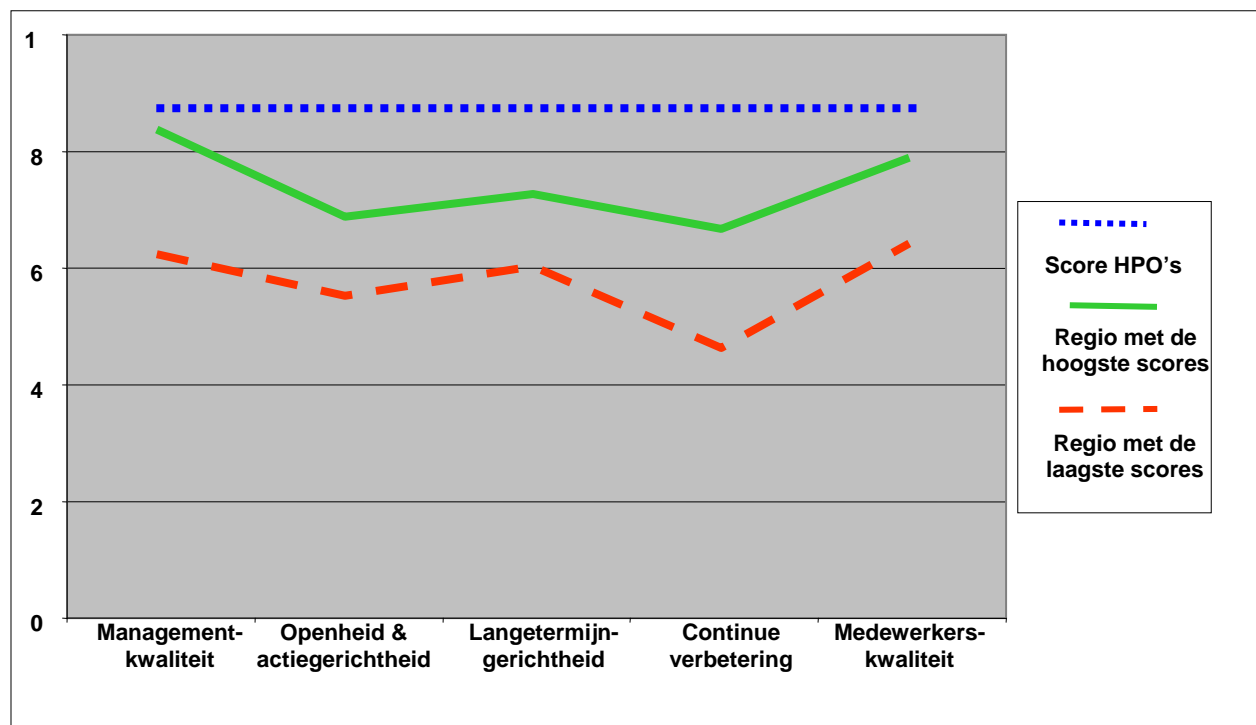
Om de resultaten van het HPO-onderzoek direct praktisch toepasbaar te maken, is de HPO-diagnose ontwikkeld. Deze bestaat uit een HPO-vragenlijst die onder managers en medewerkers ter invulling wordt verspreid. Bij de verwerking van de gegevens worden de individuele scores opgeteld en gemiddeld, wat resulteert in een score per HPO-factor, een getal van 1 (er is heel veel verbetering nodig) tot 10 (excellerend). Door deze scores te vergelijken met de gemiddelde HPO-scores in de sector en met de drie beste presteerders in de sector, wordt een beeld verkregen van de relatieve prestatie van de onderzochte organisatie. De resultaten van de analyse en de vergelijking vormen de basis voor verbeter-

---

<sup>1</sup> Voor een uitgebreide beschrijving van de vijf HPO-factoren, zie het boek: A.A. de Waal, *Maak van je bedrijf een toporganisatie! De vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie, Van Duuren Management, 2008.*

discussies binnen de organisatie en maken het mogelijk zeer gerichte verbeteracties te ondernemen. In Nederland hebben verschillende organisaties de HPO-diagnose al uitgevoerd en zijn daarna met de uitkomst gericht aan het werk gegaan. In de volgende alinea worden de ervaringen van een van die organisaties met het toepassen van de HPO-diagnose beschreven.

Een van de eerste organisaties die de HPO-diagnose heeft toegepast, is een grote Nederlandse onderneming met 13 regio's en meer dan 2000 werknemers. Als geheel draaide het bedrijf goed, maar de resultaten van de regio's onderling verschilden aanzienlijk.<sup>2</sup> Het management besloot de HPO-diagnose uit te voeren om er achter te komen welke organisatie-elementen voor de geconstateerde prestatieverschillen tussen de regio's zorgden. Meer dan 500 werknemers (van management tot medewerkers) vulden de HPO-vragenlijst in. De individuele scores werden per regio opgeteld en gemiddeld per HPO-factor, waarna een duidelijk verschil te zien was tussen de regio's met de hoogste en die met de laagste scores (figuur 1). Ook bleek dat de hoogst scorende regio de score van HPO's (tenminste 8,5 op alle factoren) nog niet haalde.



Figuur 1: HPO-scores voor de hoogst en de laagst scorende regio's

<sup>2</sup> Een uitgebreide versie van deze case is te lezen in: A.A. de Waal, Maak van je bedrijf een toporganisatie!, *Chief Financial Officer*, juni 2008

Vervolgens werd gekeken voor welke HPO-elementen de scores van de hoogst presterende en van de laagst presterende regio's het meest uiteen liepen. Dit zijn immers de elementen die het verschil tussen succes en falen voor de Nederlandse onderneming vormen. Het bleek dat de hoogst presterende regio's een strategie hadden die hen duidelijk onderscheidde van de concurrenten in hun regio, waarin het zo goed mogelijk bedienen van de cliënt voorop stond. De laagst presterende regio's hadden daarentegen een 'me too'-strategie, die niet wezenlijk verschilde van die van concurrenten en waarin service aan cliënten te weinig aandacht kreeg. Daarnaast werd in de hoogst presterende regio's alles gerapporteerd wat belangrijk was voor het halen van een goede prestatie en werd bovendien de financiële en niet-financiële informatie aan iedereen binnen de regio beschikbaar gesteld. In de laagst presterende regio's was het prestatie-managementsysteem minder goed op orde en werd de weinige informatie die voorhanden was alleen onder een selecte groep managers gedistribueerd. Het management in de hoogst presterende regio's genoot het vertrouwen van de medewerkers in de regio en werd ook als erg effectief beschouwd, vooral in het besluitvaardig omgaan met 'niet-presteerders'. Medewerkers in de laagst presterende regio's gaven juist veel minder hoog op van hun management.

Op basis van de resultaten van de HPO-diagnose was het mogelijk gerichte verbetervoorstellen te doen aan de laagst presterende regio's. Allereerst werd deze regio's aangeraden een unieke strategie te ontwikkelen die goed afgestemd was op de wensen en de ontwikkelingen in de markt. Vervolgens moesten de processen in de regio zodanig ingericht worden dat de unieke strategie soepel kon worden uitgevoerd. De volgende stap was de regio dusdanig vorm te geven dat cliënten optimaal bediend konden worden. Dit betekende dat management en medewerkers echt interesse in hun cliënten moesten gaan tonen door ervoor te zorgen alles over hen te weten te komen (behoeften, wensen, situatie, ontwikkelingen etc.) om vervolgens precies dat te adviseren wat het beste op de wensen van die cliënten aansloot (dit hoeft niet altijd het meest winstgevend voor de onderneming zelf te zijn). Het laatste verbetervoorstel was gericht op het management van de regio: managers werd geadviseerd hun voorbeeldrol nadrukkelijker op te pakken en in te vullen. De focus lag hierbij op het duidelijker maken van keuzes wat wel en vooral wat niet (meer) te doen, het vervolgens consequent werken aan de afgesproken verbeterpunten, en in alles het voorbeeld vormen voor de medewerkers.

Na de HPO-diagnose werd niet alleen aan de laagst presterende regio's verbetervoorstellen gedaan, maar ook aan de hoogst presterende. Deze regio's hadden immers nog niet de

gemiddelde HPO-score van 8,5 behaald (zie figuur 1), wat inhield dat ook zij nog konden verbeteren. Een belangrijk verbeterpunt was om minder eenzijdig te communiceren maar meer de dialoog op te zoeken. Hierbij moesten managers nadrukkelijk informeren naar afwijkende meningen, ernaar luisteren om vervolgens ermee aan de slag te gaan. Het tweede verbetervoorstel was dat men nadrukkelijker op zoek kon gaan naar 'triggers' voor nieuwe ideeën en experimenten waarbij men niet bang moest zijn voor fouten maken. Concreet werd afgesproken om het komende jaar twee zeer innovatieve projecten te starten waarbij de managers werden uitgedaagd echte HPO-leiders te zijn om deze projecten tot een succes te maken.

Het HPO-onderzoek en de HPO-diagnose maken het voor ondernemingen mogelijk gefocust te gaan werken aan die organisatie-elementen die voor de organisatie het verschil maakte tussen blijvend succes of veelvuldig falen. Door vaststelling van de HPO-factoren kunnen praktische verbetervoorstellen worden geformuleerd die, als ze gedisciplineerd uitgevoerd worden, de hele organisatie op een hoger plan brengen, waardoor het uiteindelijke doel wordt bereikt: over de gehele linie een HPO te zijn. Focus en discipline zijn hierbij de kernwoorden en *de* manier om een high performance organisatie te worden ... en te blijven.

*Dr. André A. de Waal MBA is associate professor strategisch management aan de Maastricht School of Management, academisch directeur van het Center for Organizational Performance, en auteur van 200 artikelen en 22 boeken over de onderwerpen performance management en high performance organisaties. Zijn laatste boek heet Maak van je bedrijf een toporganisatie! De vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie (Van Duuren Management, 2008). Website: [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl).*

### **De HPO-onderzoeksaanpak**

De basis voor het HPO-onderzoek werd gevormd door een brede literatuurstudie van zowel wetenschappelijke als niet-wetenschappelijke onderzoeken naar high performance organisaties. Deze onderzoeken zijn geselecteerd op een goede onderbouwing en verifieerbaarheid. Alleen de onderzoeken die aan deze twee criteria konden voldoen, werden gebruikt voor verdere bestudering. Het doel van het HPO-onderzoek was vast te stellen welke organisatie-elementen bepalend zijn voor het verschil tussen hoog en laag presteren. Uit de meer dan 290 geselecteerde onderzoeken werden die elementen verzameld die de auteurs aanmerkten als belangrijk voor excellent presteren. De elementen werden opgenomen in een vragenlijst die wereldwijd verspreid is tijdens workshops, presentaties en colleges. Aan de meer dan 3200 participanten werd gevraagd om voor elk kenmerk aan te geven hoe goed hun organisatie daarop presteerde op een schaal van 1 tot 10, en hoe goed de organisatie de laatste drie jaar had gepresteerd ten opzichte van vergelijkbare organisaties. Met behulp van statistische analyses van de verzamelde vragenlijsten is vervolgens vastgesteld welke elementen een sterke correlatie vertonen met de prestaties van een organisatie. Dit bleken er 37 te zijn, die geclusterd konden worden in vijf factoren die bepalen of een organisatie 'high performing' is en blijft.