

HPO-onderzoek is een blijvertje

Paul Nunes and Tim Breene

Jumping The Curve. How to beat the growth cycle, get on top, and stay there.

Harvard Business Review Press, Boston, 2011.
270 p., ISBN-13: 978-1-4221-7558-3.

Scott Keller and Colin Price

Beyond Performance. How great organizations build ultimate competitive advantage.

John Wiley & Sons, Hoboken, 2011.
280 p., ISBN-13: 978-1-118-02462-3.

Debra Jacobs, Garrett Sheridan and Juan

Pablo González Shockproof. How to hardwire your business for lasting success.

John Wiley & Sons, Hoboken, 2011.
276 p., ISBN-13: 978-0-470-87254-3.

Dat het onderzoek naar 'high performance'-organisaties (HPO's) geen *management fad* maar een blijvertje is, blijkt uit het tegelijkertijd uitkomen van drie boeken naar het HPO-fenomeen. Ze zijn alle drie geschreven door auteurs die werken bij gerenommeerde Amerikaanse consultancybureaus (respectievelijk Accenture, McKinsey en Axiom Consulting Partners), de boeken zijn even dik en hebben allen een subtitel beginnend met 'how' wat ze typisch Amerikaans maakt. Twee van de boeken zijn gebaseerd op een (semi-)wetenschappelijke aanpak en eentje op anekdotisch bewijs, maar ze komen toch alle drie met verschillende factoren die van belang zouden zijn om een HPO te worden en te blijven. Dat betekent dat de lezer de aanbevelingen met een kritische blik tot zich moet nemen. Een voorzet hiertoe zal ik geven in deze vergelijkende recensie.

Jumping The Curve

Nunes en Breene baseren zich op het langjarig onderzoek dat Accenture heeft

verricht naar HPO's in vooral Amerika, Europa en Azië. Ze definiëren HPO's als organisaties die hun succes continu kunnen herhalen en daarmee steeds voorlopen op de concurrenten. Hiermee is gelijk de focus van hun boek aangegeven: die ligt niet zozeer op hoe een organisatie een HPO kan worden maar vooral hoe een HPO hoog performant kan blijven. Ze besteden flink wat pagina's aan het beschrijven van de bekende S-curve die laat zien dat elke organisatie een levenscurve volgt van een (langzame) start, via een al dan niet snelle groei, en vervolgens een afvlakking, naar uiteindelijk een gestage daling. Een goede HPO slaagt er volgens de auteurs in om, nog voor de afvlakking inzet, een nieuwe opwaartse groeicurve in te zetten zodat de neergang nooit plaatsvindt. De HPO doet dat door zich niet zozeer te richten op die bekende levenscurve die in feite een financiële S-curve is, maar op drie zogenoemde verborgen S-curves. De eerste daarvan is concurrentiecurve: de organisatie is voortdurend bewust op zoek naar nieuwe producten gebaseerd op een marktinzicht dat superieur is aan dat van concurrenten. Dat marktinzicht vormt de voedingsbodem voor nieuwe ideeën die dusdanig veel potentie hebben dat de organisatie met de producten die uit een nieuw idee gaan voortkomen de concurrentie ver voor zal blijven. Het gaat hier dus niet om incrementele verbeteringen maar om echt nieuwe, soms *quantum leap* innovaties. De tweede verborgen S-curve is die van de competenties: de organisatie zorgt ervoor dat zij beschikt over een, zoals de auteurs het uitdrukken, drempelcompetentie. Dit is de minimaal benodigde competentie waarover de organisatie moet beschikken voordat zij de nieuwe

producten op de markt kan gaan brengen. Hierdoor kan de organisatie inderdaad doen wat zij belooft, waardoor zij niet het risico loopt de klanten eerst lekker te maken met nieuwe aanbiedingen om hen vervolgens teleurgesteld te zien afhalen omdat het product niet werkt zoals zou moeten of omdat de organisatie niet de benodigde kennis en ondersteuning kan leveren. De derde S-curve ten slotte slaat op talenten: de organisatie creëert een broeikas van nieuw talent dat klaargestoomd wordt om de nieuwe producten kansrijk op de markt te brengen, keer op keer. Talenten zijn hierbij mensen die hooggekwalificeerd en bijzonder betrokken zijn bij de organisatie. HPO's slagen erin deze mensen te binden door goed op de hoogte te zijn van wat ze verwachten van de organisatie en hun loopbaan daarin, en door hun hoge verwachtingen te matchen met de hoge verwachtingen van de organisatie zelf. De eerste helft van *Jumping The Curve* beschrijft uitgebreid de drie verborgen S-curven waarbij en passant wordt aangestipt hoe een organisatie een HPO kan worden. De tweede helft gaat over de redenen waarom veel organisaties de verborgen curven niet onderkennen (verblind door *economies of scale*: hoe groter we nu worden hoe beter; verblind door het succes: voortborduren op en zoveel mogelijk halen uit de huidige aanpak), de manieren waarop organisaties kunnen opereren aan het front van de marktontwikkelingen, en de leiders die nodig zijn om een organisatie steeds nieuwe S-curves in te laten zetten. 'Jumping The Curve' heeft het probleem dat de lezer er niet achter komt wat de onderzoekers precies hebben gedaan. Ondanks een uitgebreide bijlage waarin de onderzoeksstappen beschreven staan,

komt de lezer niet te weten op welke data de auteurs hun conclusies baseren. Daarom is het niet goed mogelijk de validiteit van het onderzoek te bepalen en blijft het de vraag in hoeverre de onderzoeksbevindingen te generaliseren zijn. Ook gebruiken Nunes en Breene, net als Jim Collins dit deed, *matching pairs* van organisaties (goede vs. minder goede), een aanpak waarvan inmiddels aangetoond is dat deze geen generalisatie van bevindingen toestaat. Ook komen de verborgen S-curves nogal gekunsteld over, alsof de auteurs een vorm zochten waarin ze hun bevindingen op een van eerdere onderzoekers afwijkende manier konden presenteren. Tot slot blijft de vraag of het onderzoek en de aanbevelingen van Nunes en Breene van waarde zijn voor organisaties die niet noodzakelijkerwijs een S-curve doormaken omdat ze min of meer steeds hetzelfde (moeten) doen, zoals overheidsorganisaties en ziekenhuizen: kunnen deze dan geen HPO worden?

Beyond Performance

Ook *Beyond Performance* bevat twee delen, het eerste deel gaat over hoe een organisatie HPO kan blijven, terwijl het tweede deel pas gaat over hoe een organisatie HPO kan worden. Keller en Price introduceren het begrip 'organisatiegezondheid' en definiëren dit als de vaardigheid van de organisatie om sneller af te stemmen, uit te voeren en te vernieuwen dan de concurrentie. De auteurs stellen dat HPO's in staat zijn zowel goede resultaten op de korte termijn te laten zien als ook te werken aan de gezondheid van de organisatie op de langere termijn. Ze vonden dat organisaties die op zowel prestaties als organisatiegezondheid focussen twee keer zo succesvol zijn als organisaties die alleen op organisatiegezondheid letten, en drie keer zo succesvol als organisaties die zich alleen op prestaties richten. Om de gewenste duale focus te krijgen moet een organisatie door vijf zogenoemde A-fasen heen gaan: de *aspire-fase*: waar

willen we naar toe; de *assess-fase*: hoe klaar zijn we ervoor om daar naartoe te gaan; de *architect-fase*: wat hebben we nodig om daar te komen; de *act-fase*: hoe managen we de reis; en de *advance-fase*: hoe zorgen we ervoor dat we in beweging blijven. De vijf A-fasen vertalen zich vervolgens in specifieke uitdagingen voor de prestatiefocus en de organisatiegezondheidsfocus. Voor de prestatiefocus zijn dit: hoe een veranderingsvisie en -doelen te formuleren (*aspire*); hoe de gereedheid van de organisatie voor de transitie te evalueren (*assess*); hoe een concrete en gebalanceerde set van verbeterinitiatieven te ontwikkelen (*architect*); hoe een veranderaanpak met de juiste omvang te ontwerpen en deze vervolgens uit te voeren (*act*); en hoe de transformatie te maken naar een zich continu verbeterende organisatie (*advance*). Voor de organisatiegezondheidsfocus zijn de uitdagingen: hoe ziet de organisatie eruit als deze gezond is (*aspire*); hoe de 'root cause mindsets' te ontdekken die ervoor gaan zorgen dat de organisatie gezond wordt en blijft (*assess*); hoe de werkomgeving dusdanig te veranderen dat de *gezondheidsmindset* positief wordt beïnvloed (*architect*); hoe ervoor te zorgen dat de veranderingsenergie voortdurend gevoed wordt en tot uiting komt (*act*); en hoe ervoor te zorgen dat de transformatie en high performance voortaan komen uit een kern van mensen die meesters hierin zijn (*advance*). Om de *organisatiegezondheidsfocus* ter verkrijgen, moet een organisatie werken aan negen elementen: richting, leiderschap, cultuur en klimaat, verantwoordelijkheid, coördinatie en control, vaardigheden, motivatie, externe oriëntatie, en innovatie en leren. Deze elementen worden door de auteurs verder uitgewerkt in 37 praktijken die als handvatten voor de organisatie kunnen dienen bij de invoering van de elementen. Zo bestaat het element 'richting' uit gedeelde visie, strategische duidelijkheid, en medewerkerbetrokkenheid. Tot slot komen de auteurs met vier recepten die de

basis vormen van waaruit de organisatie kan gaan transformeren.

'Beyond Performance' is gebaseerd op uitgebreid onderzoek: bestudering van ruim 900 boeken en artikelen; een enquête naar de drivers van organisatiegezondheid, onder 500 organisaties wereldwijd met meer dan 600.000 respondenten; een enquête naar de ervaringen met organisatieveranderingen onder meer dan 6.800 ceo's en senior managers; interviews met dertig ceo's en senior managers, en casestudy's van honderd klanten van McKinsey waarbij sommige organisaties de aanbevelingen uit 'Beyond Performance' volgden terwijl een controlegroep van organisaties dat niet deed. De auteurs komen daarnaast met anekdotes en praktijkverhalen die hun onderzoeksresultaten moeten onderbouwen. Dit zijn nogal langdradige verhalen die ietwat geforceerd aandoen, alsof de auteurs hun onderzoeksresultaten zelf niet helemaal geloven. Dat is nergens voor nodig want hun onderzoek heeft genoeg onderbouwing die in een apart hoofdstuk uitgebreid wordt toegelicht. Helaas is dit hoofdstuk nogal verwarrend doordat de auteurs allerhande begrippen introduceren en door elkaar lijken te gebruiken, zoals A-fasen, A-raamwerken, *organisatiegezondheidselementen*, *organisatiegezondheidsclusters*, praktijken, archetypes, en recepten waardoor de lezer al in hoofdstuk 2 het spoor bijster raakt. Het lijkt erop dat de 37 praktijken diegene zijn waarop de organisatie zich moet richten. Maar dan gebeurt er iets merkwaardigs. Nadat Keller en Price uitgebreid hebben aangetoond dat het om die 37 praktijken gaat, stellen ze opeens dat een organisatie niet in elk van de 37 hoeft te excelleren maar een bepaalde drempelvaardigheid in allemaal moet hebben. Daarnaast moet de organisatie wel degelijk goed zijn in zes praktijken om in het topkwartiel van de sector te belanden. Dit is niet echt logisch, eerst laten zien dat het om 37 kernpraktijken gaat die het verschil ma-

ken tussen HPO en niet-HPO, maar dan daarin toch nog een onderscheid naar belang maken, waarbij bovendien de organisatie zelf moet bepalen welk van de zes praktijken voor haar doorslaggevend zouden moeten zijn. Deze wending versterkt het beeld van een boek geschreven door slimme mensen die wellicht te veel van de lezer vragen door met teveel begrippen te goochelen en teveel gedachtesprongen te maken.

Shockproof

Van een geheel andere orde blijkt het boek *Shockproof* te zijn. Dit boek begint met een merkwaardig zelfvergenoegde proloog waarin de lezer wordt voorgesteld zich in 2015 te bevinden en dan op zijn iPad het volgende bericht te lezen: ‘de meest succesvolle organisaties wereldwijd zijn shockproof.’ Het blijkt vervolgens dat al deze organisaties het recept hebben gevolgd dat in het boek ‘Shockproof. How to hardwire your business for lasting success’ stond beschreven! Deze zogenoemde *shockproof-organisaties* blijken goed in het herdefiniëren van doelen als de omstandigheden veranderen; geleid te worden door managers die weten hoe ze hun mensen kunnen mobiliseren en hoe ze resultaten moeten leveren; flexibele structuren te hebben waarin de juiste mensen de juiste dingen op de juiste tijdstippen doen; medewerkers te hebben die flexibel en intrinsiek gemotiveerd zijn en die allemaal werk doen dat direct bijdraagt aan het behalen van de organisatiestrategie; en mensen te hebben die energie krijgen van veranderen en van de beloningen die successen opleveren. Binnen zo’n organisatie is iedereen gefocust op dezelfde hogeprioriteitdoelen die waarde voor de organisatie creëren. De organisatie heeft daarbij de juiste omvang en schaalgrootte zodat iedereen daarin zo efficiënt mogelijk kan zijn. De medewerkers beschikken bovendien over de juiste vaardigheden om hun functie succesvol uit te kunnen oefenen, en hun

leiders veranderen het organisatieontwerp en de mensen daarin wanneer de strategie daarom vraagt. Shockproof-organisaties vinden het formuleren van een perfecte strategie minder belangrijk dan het succesvol uitvoeren van die strategie, zolang als de strategie maar niet verkeerd is. Ze richten vervolgens hun organisatie met maar één doel in: de strategie zo efficiënt en effectief mogelijk uit te voeren. De leiders van shockproof-organisaties beschikken over vijf kernvaardigheden, door de auteurs ‘lenzen’ genoemd. Zo is daar de systemenlens waarmee ze patronen en tegenstrijdigheden in informatie ontdekken, wat ze helpt verbetermogelijkheden te identificeren. De waardelens wijst hen op de echte waardedrijvers in de organisatie zodat ze voortdurend hun strategieën en tactieken daarop kunnen afstemmen. De veranderinglens ondersteunt ze bij het verandermanagement. De interpersoonlijke lens helpt ze om vertrouwen en respect te verkrijgen en de juiste communicatiemogelijkheden te gebruiken. Tot slot helpt de zelfbewustzijnlens ze om authentiek te blijven terwijl ze in de gaten hebben welk effect hun gedrag en acties op anderen hebben.

Jacobs, Sheridan en González duiken direct de materie en de voorbeelden in, en leggen nergens uit hoe ze aan hun resultaten komen. Er is geen beschrijving van hun onderzoek en geen verantwoording over de analyse die ze hebben gemaakt, ze komen niet verder dan een opmerking dat ze in dertig jaar tijd met honderden organisaties en hun leiders hebben gewerkt. Hierdoor kan de lezer hun resultaten en aanbevelingen onmogelijk valideren en weet hij niet in hoeverre deze op toeval berusten of op de creativiteit van de auteurs, een euvel waar wel meer van dit soort HPO-boeken onder lijden. Daarbij voeren de auteurs een warrig betoog; het lijkt erop dat de vele voorbeelden hun onderzoeksresultaten moeten staven maar het verband met ‘de theorie’

wordt nauwelijks gelegd en de verhaallijn springt regelmatig van de hak op de tak. Ook worden geen *lessons learned* gehaald uit de praktijkvoorbeelden. Daarmee is ‘Shockproof’ uiteindelijk een teleurstellend boek.

Bij mijn eigen HPO-onderzoek¹ heb ik tijdens het literatuuronderzoek drie criteria toegepast om het kaf van het koren te scheiden: het beschreven onderzoek moest specifiek gericht zijn op het vinden van HPO-kenmerken of op het vinden van best practices; het onderzoek moest een dusdanig aantal deelnemers of case-study’s omvatten dat de resultaten als redelijk representatief konden worden aangemerkt; en het onderzoeksverslag moest de onderzoeksmethode, de onderzoeks-aanpak en de wijze van selectie van de onderzoekspopulatie duidelijk beschrijven en daarbij verantwoording afleggen over de resultaten en conclusies van de onderzoekers. Met name het laatste criterium was belangrijk om de kwaliteit van de in de literatuur beschreven onderzoeken te kunnen vaststellen. Wanneer ik deze criteria toepas op de gerecenseerde drie boeken, wordt snel duidelijk dat de lezer het boek ‘Shockproof’ onmiddellijk links moet laten liggen omdat daarin een bewijsvoering totaal ontbreekt; dat ‘Beyond Performance’ de beste keuze is door de grondige aanpak van de auteurs; en dat, als er tijd over is, ‘Jumping The Curve’ een aardige aanvulling kan zijn mits de beperkingen van dit onderzoek in acht worden genomen.

[Noot:]

1. A.A. de Waal (2008), *Maak van je bedrijf een toporganisatie!*. Van Duuren Management, Culemborg.