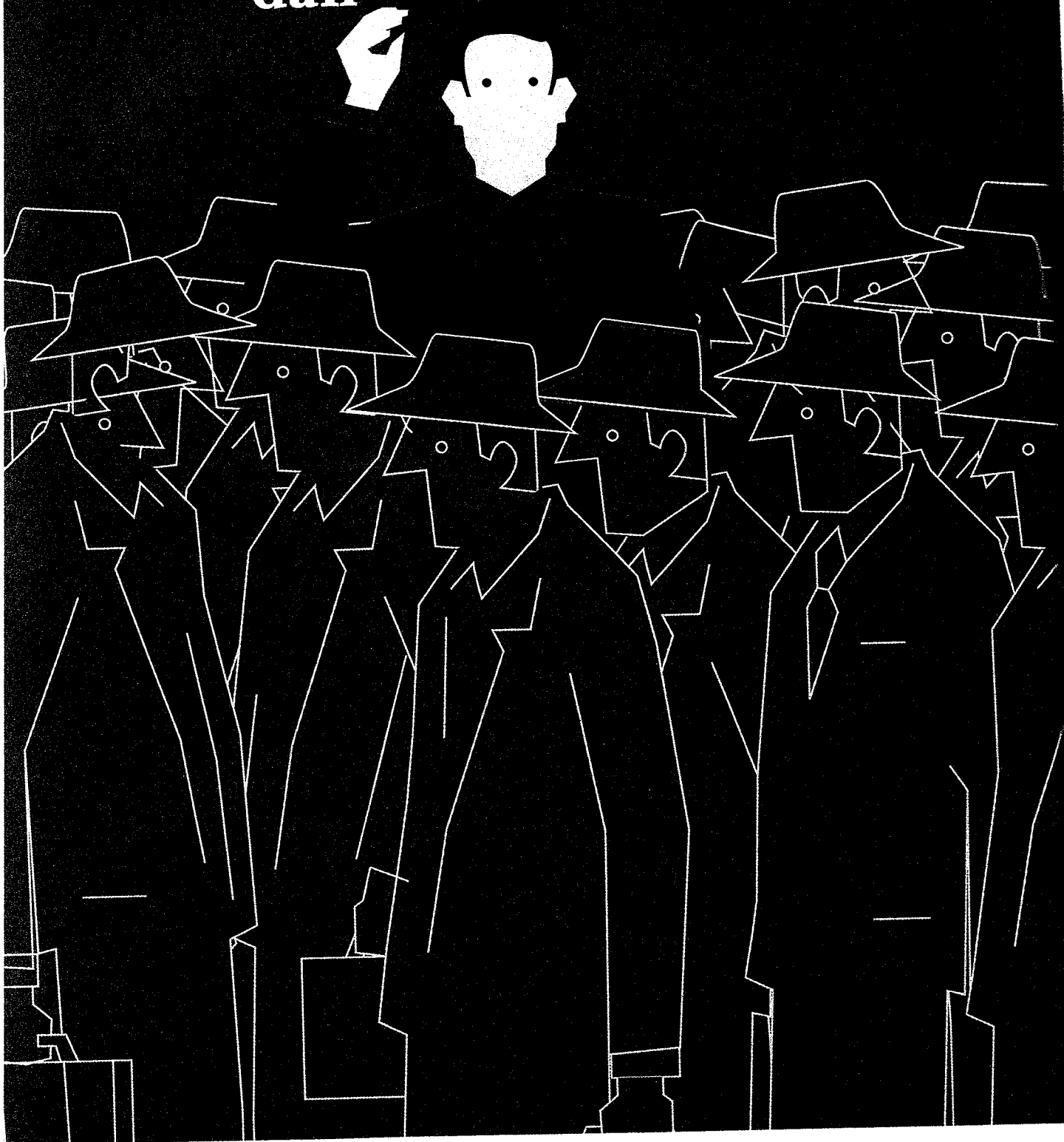


# Verbeteren belangrijker dan winnen



He  
org  
org  
je  
su

D  
|  
r

Het wordt wel 'de heilige graal' van het management genoemd, maar voor de meeste organisaties is het toch vooral een hulpmiddel om beter te presteren: de high performance organization, in het jargon vaak aangeduid met de afkorting hpo. Wat is het en hoe word je er een? De goeroe: 'Wantrouw elke goeroe die zegt: Als je dit doet, dan ben je succesvol.'

DOOR BEN KUIKEN

ILLUSTRATIES AAD GOUDAPPEL

55

**W**ordt het Nederlands voetbalelftal dit jaar wereldkampioen? Onze jongens hebben hun eerste wedstrijden in Zuid-Afrika achter de rug, dus de resultaten spreken voor zich. De zelfbenoemde deskundigen en al die andere miljoenen stuurlieders die aan wal staan, zullen hun mening inmiddels wel hebben gevormd. Wat zij zich echter niet realiseren, is dat de kansen op de eindzege slechts voor een deel op het veld worden bepaald. Net zo belangrijk, zo niet veel belangrijker, is wat er zich achter de schermen allemaal afspeelt en de afgelopen jaren heeft afgespeeld. Wat zijn de langetermijndoelstellingen van de KNVB met het nationale elftal? Heeft zij met Bert

van Marwijk de juiste man op de juiste plek gezet? Krijgt de bondscoach voldoende ruimte om zijn stempel op het team en op de speelstijl te drukken? Maakt hij daarbij voldoende gebruik van de eigen ideeën van de spelers? Heeft Van Marwijk de juiste spelers geselecteerd en spreekt hij ze aan op hun prestaties? Zijn de trainingen erop gericht om het elke dag een stukje beter te doen?

### **Flinke zak geld**

Details, daar draait het om in het moderne voetbal. Johan had het kunnen zeggen, maar deze wijze woorden worden nu ook gestaafd door wetenschappelijk onderzoek. Dat wil zeggen: als je de organisatie rond het Nederlands elftal als een echte voetbalorganisatie kunt beschouwen. Want het betreffende onderzoek richtte →

## KENMERKEN VAN EEN HPO

Een high performance organization (hpo) is volgens de definitie van André de Waal een organisatie die gedurende minimaal vijf jaar zowel financieel als niet-financieel beter presteert dan zijn peergroup.

Volgens De Waal hebben hpo's de volgende gemeenschappelijke kenmerken:

- 1 Het management is van hoge kwaliteit. Het combineert integriteit en coachend leiderschap met snelle besluitvorming.
- 2 De cultuur is open en actiegericht. De nadruk ligt op het creëren van betrokkenheid en op dialoog.
- 3 Gericht op de lange termijn, zowel in de relatie met klanten, partners als met medewerkers.
- 4 Het personeel is divers, van hoge kwaliteit en bereid verantwoordelijkheid te dragen voor het verbeteren van het resultaat.
- 5 De organisatie verbetert en vernieuwt zichzelf continu.

56

zich in eerste instantie op zeven clubs uit de Nederlandse eredivisie. Om aan het onderzoek deel te kunnen nemen, moesten die voetbalorganisaties tenminste vijf jaar op dat hoogste nationale podium hebben geacteerd, in die periode een redelijk stabiele positie op de ranglijst hebben ingenomen en financieel gezond zijn. De onderzoekers gingen vervolgens praten met bestuursleden, managers en trainers van de clubs om te achterhalen of er sprake was van een high performance voetbalorganisatie. Of, met andere woorden, het gedachtegoed van de high performance organization (hpo) ook toepasbaar is op organisaties in het betaald voetbal.

Dat bleek, gelukkig voor André de Waal, het geval. Gelukkig, omdat André de Waal, directeur van het HPO Center en associate hoogleraar aan de Maastricht School of Management, altijd heeft geroepen dat de door hem ontdekte kenmerken van een hpo toepasbaar zijn op om het even welke organisatie. Of het nou om een bedrijf gaat dat winst moet maken, een zorginstelling zonder winstoogmerk, een overheidsorganisatie of een voetbalorganisatie: als ze over een langere periode succesvoller zijn dan hun peers, scoren ze hoog op de 35 aspecten die een uitstekend presterende organisatie kenmerken.

De Waal had nog iets anders om verheugd over te zijn: hoewel hij geen namen mocht noemen van de deelnemende clubs, kon hij het toch niet laten om te melden dat de winnaar van de competitie regelmatig een hpv blijkt te zijn. Niet dat dit bepalend is, overigens. De Waal:

‘Een club die elk jaar gelijkmatig presteert in de middenmoot kan net zo goed een hpv zijn als een club die elk jaar meedoet voor de prijzen. En andersom: een club die altijd bovenin staat, hoeft geen hpv te zijn. Neem Real Madrid, dat toch vooral overeind wordt gehouden door een flinke zak geld. Ik heb het niet gemeten, maar volgens mij is dat geen hpv.’

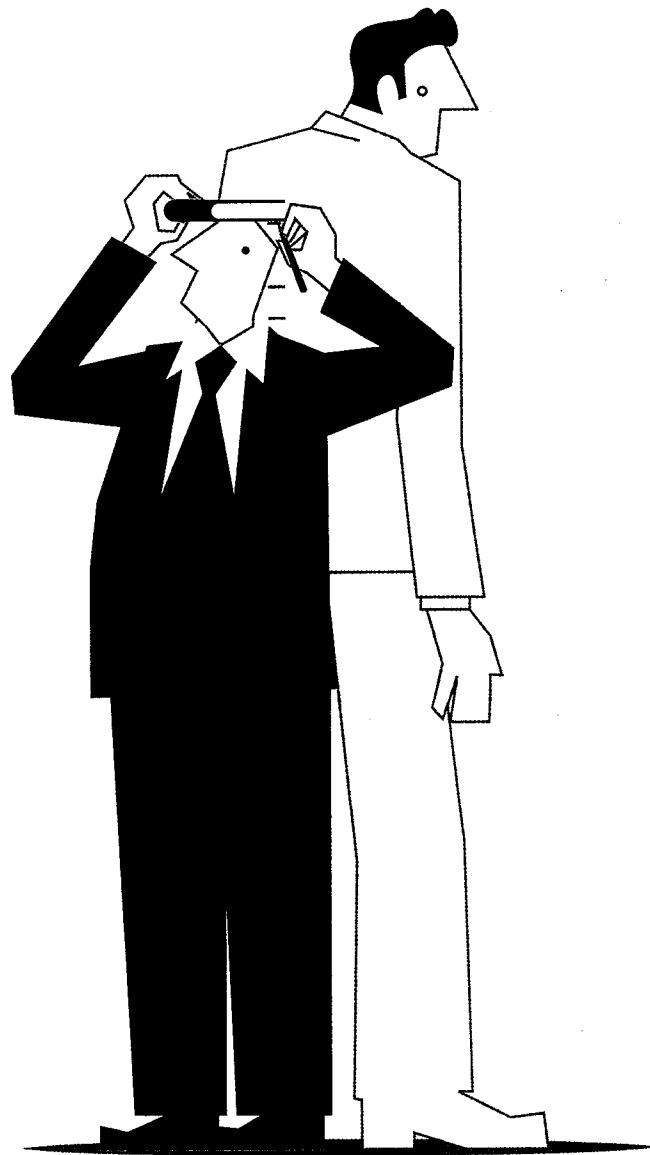
### Buitenband

Wat kenmerkt dan zo'n hpv? De belangrijkste ontdekking die de onderzoekers deden was misschien wel dat niet zozeer de prestaties op het veld bepalend zijn, maar met name de kwaliteit van de organisatie daarachter. Een van de geïnterviewden verwoordde het aldus: ‘Het eerste elftal is een buitenband. Daarbinnen zit de velg en die zorgt ervoor dat de band kan rollen. Deze velg is de organisatie van mensen om het team

→

Echte hpo's komen bijna  
vanzelf bovendien in  
economisch moeilijke  
tijden.

‘Het gaat erom dat je het met z’n allen beter wilt doen dan je concurrenten.’



58

heen. Deze mensen moeten allemaal kwalitatief top zijn.’

Zo, daar kunnen al die spelers met hun sterallures het wel weer mee doen. Want ook al spelen zij een keer een slechte wedstrijd of presteren ze weken achtereen onder hun niveau, het is dus uiteindelijk de kwaliteit van de organisatie die maakt of de club op de langere termijn succesvol is of niet. Raakt de leiding na één of een paar mindere wedstrijden al in paniek en ontslaat zij

onmiddellijk de trainer, dan kun je er gevoelig van uitgaan dat er geen duurzaam succes in het nabije verschiet ligt. Nogmaals: Johan had het kunnen zeggen. En toch zijn er voorbeelden te over van voetbalclubs waar deze wijsheden regelmatig in de wind worden geslagen. Met alle desastreuze gevolgen van dien.

Wat voor voetbalorganisaties geldt, geldt dus ook voor ‘gewone’ organisaties: wie blijvend succes wil hebben,

dient zich te richten op de langetermijnresultaten. En zich dus niet te laten afleiden door een tijdelijke dip in de omzet of winst. De echte hpo's komen dan ook bijna vanzelf bovendrijven in economisch moeilijke tijden, zoals nu. Een voorbeeld is het bedrijf Grohe, wereldberoemd vanwege zijn waterkranen. Deze zomer ondergaat de Nederlandse tak van het bedrijf voor de tweede keer een diagnose, een enquête die door het voltallige personeel wordt ingevuld. Maar De Waal weet nu al vrijwel zeker dat Grohe daar beter uit naar voren komt dan uit de eerste test die zo'n twee jaar geleden is gedaan. Waarom? De Waal: 'Ze hebben marktaandeel gewonnen en de winst verhoogd. En dat in een markt, de bouwmarkt, die zo goed als stilligt. Dan doe je toch iets goed.'

### Ongelooflijke energie

Rob van den Maagdenberg, de enthousiaste algemeen directeur van Grohe Nederland, bevestigt dit beeld. Bij de eerste test scoorde zijn bedrijf 'tussen de zeven en de acht', waarmee het volgens de definitie van De Waal nog geen echte hpo was, want die scoort minimaal een 8,5. Nu hoopt Van den Maagdenberg op een acht of

hoger, waarmee de sterrenstatus binnen bereik komt. Maar daar gaat het hem eigenlijk helemaal niet om. 'Het gaat erom dat je het met z'n allen, met het hele team, beter wilt doen dan je concurrenten. Dat je wilt winnen, dat je elke keer dingen beter wilt doen. Als je daar met z'n allen 'ja' op zegt, dan maakt dat zo'n ongelooflijke energie los, dat is fantastisch. Ik weet niet of u de ontwikkelingen op kranengebied de laatste tijd een beetje heeft gevolgd, maar de Grohe Red, waar zowel koud, warm als kokend water uitkomt; die is hier bedacht. En ook de kraan waar gefilterd water uitkomt: made in Holland. In Duitsland, waar het moederbedrijf van Grohe zit, wordt er naar ons geluisterd, omdat ze ook wel zien dat we hier heel goed bezig zijn. De energie spat er als het ware vanaf.'

Natuurlijk zijn er vele methodes om de prestaties van een organisatie te verbeteren, erkent Van den Maagdenberg. 'Maar deze methode heeft het voordeel dat het heel praktisch is en makkelijk te implementeren. Door het onderzoek zie je heel snel aan welke knoppen je moet draaien om de prestaties te verbeteren. Het is een hele simpele methodiek die goed de vinger op de zere plek legt.' Maar, waarschuwt Van den Maagdenberg, het is →

59

## HEILIGE GRAAL OF HYPE?

Sinds het beroemde boek van Tom Peters en Robert Waterman, *In search of excellence* uit 1982, is er een ware zoektocht op gang gekomen naar de succesfactoren van excellente ondernemingen, bedrijven die significant beter presteren dan vergelijkbare organisaties. Peters en Waterman identificeerden acht thema's, waaronder actiegerichtheid en autonomie op de werkvloer. In 2001 deden Jim Collins en zijn team diepgaand onderzoek naar de succesfactoren van bedrijven die over een langere periode aanzienlijk beter presteerden op de beurs. Zij kwamen tot zeven factoren, zoals 'level-5 leiderschap' en zorgen dat je

de juiste mensen aan boord krijgt. André de Waal gooide deze en vele andere onderzoeken (in totaal maar liefst 290) op een hoop en destilleerde daaruit 190 factoren die mogelijk een rol spelen bij het succes van deze organisaties. Vervolgens legde hij een vragenlijst, waarin deze factoren waren verwerkt, voor aan meer dan 3500 profit, non-profit en overheidsorganisaties. Daaruit destilleerde hij 35 aspecten, verdeeld over vijf factoren. Tevens kon hij bepaalde factoren, zoals de hoogte van de salarissen en bonus- sen van de directie of de kwaliteit van de ICT, uitsluiten als zijnde niet-relevant. Hij had hem gevonden,

jubelde De Waal in de media, 'de heilige graal van het management.' In een kritisch artikel in het Tijdschrift voor Management & Organisatie, plaatst organisatieadviseur Steven ten Have de nodige kanttekeningen. Volgens hem wordt er vooral gekeken naar organisaties die al succesvol zijn en worden de factoren die dit succes zouden kunnen verklaren wat al te gemakkelijk gegeneraliseerd. Grond voor weer nieuwe managementhypes waar organisaties niet zoveel mee opschieten.

niet zo dat je met deze methode even snel kunt scoren. 'Om een hpo te worden, moet je continu dingen verbeteren. Dat moet in de cultuur van je bedrijf gaan zitten, het moet een automatisme worden. Dat doe je niet in één of twee jaar, daar heb je wel wat meer tijd voor nodig.'

'Wat kun je leren van andere organisaties, of zelfs van andere afdelingen binnen dezelfde organisatie?'

#### Geen kookboek

André de Waal, die met zijn uitgebreide onderzoek naar de succesfactoren van high performance organizations het begrip de laatste jaren stevig op de kaart heeft gezet, is mogelijk nog voorzichtiger. 'Ik kan je niet vertellen hoe je een hpo wordt. Dat hangt van zoveel verschillende factoren af, daar is geen eenduidig antwoord op te



geven. Wantrouw elke goeroe die zegt: "Als je dit doet, dan ben je succesvol." Dat is pure nepperij. Wat ik wel kan zeggen, is: "Als je dit doet, heb je een grotere kans om blijvend succesvol te zijn." Een kans, geen garantie! Je moet er wel zelf mee aan de slag gaan.'

Een verandering kost volgens De Waal bovendien tijd: 'Je hebt met mensen te maken, met gedrag en attitude. Om dat te veranderen, duurzaam te veranderen zonder terugval, kost je minimaal drie tot vijf jaar. Er zijn dus geen quick wins.' Ook heeft De Waal het liever niet over *best practices*, maar over *best ideas*. 'Wat kun je leren van andere organisaties, of zelfs van andere afdelingen binnen dezelfde organisatie? Als je bijvoorbeeld een test doet en de verschillende afdelingen van hetzelfde bedrijf scoren anders; waar ligt dat dan aan? Praat daar eens over met elkaar. Dan blijkt er opeens heel veel kennis in de organisatie te zitten die eigenlijk nooit met elkaar wordt gedeeld. Het is natuurlijk geweldig als je dat aanboort met zo'n onderzoek.'

Hier kan Thed van Kempen over meepraten. Van Kempen is lid van de raad van bestuur van Stichting Groenhuysen, een organisatie in West-Brabant die zich bezighoudt met ouderenzorg. 'Uit de eerste test bleek dat het management en de raad van bestuur hoog

scoorden, maar dat de score van het verzorgend personeel daarbij achterbleef. Dan krab je je toch wel even achter je oren waar dat dan aan kan liggen. Om een hpo te zijn, moet je toch over de hele linie goed scoren. De bijbehorende aanpak biedt je dan handvatten om daarmee aan de slag te gaan.' Ook voor Van Kempen is het gedachtegoed op zich niet heilig. 'Het is geen kookboek met recepten hoe je een succesvol bedrijf wordt. We noemen het zelfs geen hpo. Maar het is voor ons wel heel inspirerend om continu bezig te zijn met onze ontwikkeling. Met hoe je het iedere keer weer beter kunt doen. En beter betekent voor een organisatie als de onze dan niet betere prestaties of meer winst, maar mensen, of dat nou medewerkers zijn, cliënten of familie, gelukkig maken.'

### Normatief

Grohe en Stichting Groenhuysen zijn maar twee voorbeelden van organisaties die met het gedachtegoed van De Waal aan de slag zijn gegaan. Er is in Nederland zelfs sprake van een kleine 'hpo-rage', die mede wordt gevoerd door publicaties van medewerkers uit de school van De Waal. Voorbeelden hiervan zijn Jan den Breejen met zijn boek *De high performance organisatie* en het duo Marco Schreurs en Simon van der Veer met *Animal firm*. En ook in het buitenland krijgt De Waal voet aan de grond; zo zou hij in contact zijn met een Amerikaanse uitgever voor de publicatie van een standaardwerk.

Maar de ideeën van De Waal cs roepen hier en daar toch ook bedenkingen op. Die worden onder meer verwoord door Leo Kerklaan, schrijver van de evergreen *De cockpit van de organisatie* en oprichter van de Franeker Management Academie. 'Ik geloof eigenlijk niet zo in een universeel succesmodel', zegt Kerklaan door de telefoon vanuit Maastricht waar hij deze week college geeft. 'André houdt weliswaar de nodige slagen om de arm, maar het gevaar is altijd dat zo'n model normatieve waarde krijgt. Als je dan een vijf scoort op leiderschap, heb je volgens die insteek eigenlijk toch wel een probleem. Ik geloof eigenlijk meer in een denkmodel, een model dat je aan het denken zet. Daar beginnen de meeste modellen ook mee, ook dat van André. Maar dan komen de vragenlijsten en voor je het weet wordt de uitkomst daarvan verabsoluteerd en tot norm verheven. Dan gaan we de prestaties van de politie opeens meten aan de hand van zo'n vast schema. Maar: wat is de visie achter dat model, wat →

Er is in Nederland  
sprake van een kleine  
'hpo-rage'.

# ‘Een hpo is een organisatie die beter presteert dan zijn peergroup.’

wil je bereiken? Is dat meer veiligheid op straat, of is dat zoveel mogelijk bonnen schrijven? Daar moet je heel voorzichtig mee zijn.’

## **Prestatiebegrip**

Kerklaan schreef eerder samen met De Waal het boek *De resultaatgerichte overheid*, waarin zij pleiten voor de invoering van prestatimanagement bij de overheid. Sindsdien werken ze samen op het gebied van performance management, waarbij De Waal zich vooral ging toespitsen op het hpo-gedachtegoed en Kerklaan dichter bij het prestatiebegrip probeert te blijven. ‘André baseert zich sterk op zijn statistische analyse en de vijf bepalende factoren. Als ik die bekijk, denk ik: ja, eigenlijk wist ik dat wel. Ze bevatten voor mij weinig nieuws. De grote vraag is echter: hoe krijg je mensen daarin mee? André zoekt het antwoord op die vraag vooral in het uitvoeren van diagnoses, terwijl ik vooral geïnteresseerd ben in het businessmodel van een organisatie: hoe wil je je geld gaan verdienen? Vervolgens: hoe beweeglijk is je clubje eigenlijk? Ben je in staat om dat model te verbeteren of aan te passen aan veranderende omstandigheden? Dat heeft weer te maken met wat er aan de binnenkant van de organisatie zit: welke structuren heb je voor alignment ontwikkeld, hoe wordt er gedelegeerd en afgestemd? En ten slotte heb je dan ook nog goede cijfers nodig om te weten waar je staat. Als dat allemaal klopt, dan heb je volgens mij een hpo. Dat is voor mij dus een organisatie die optimaal interacteert met zijn omgeving.’

Eigenlijk maakt het helemaal niet zoveel uit of je al dan niet een hpo bent, zegt De Waal. ‘De definitie die ik hanteer is vooral een werkdefinitie: een hpo is een organisatie die beter presteert dan zijn peergroup, zowel financieel als niet-financieel, over een periode van vijf tot tien jaar. Maar dan heb je meteen al een probleem, want wat is je peergroup? Organisaties zijn nauwelijks met elkaar te vergelijken. Bovendien: welke resultaten vergelijk je met elkaar? Kijk je alleen naar de financiële cijfers, of vind je klanttevredenheid belangrijker? Wij omzeilen dit probleem door de deelnemers aan de test te vragen om zichzelf te vergelijken met de organisaties die zijzelf als hun peers beschouwen. Het grote voordeel daarvan is dat zij in hun hoofd dan alle dingen meenemen die zijzelf belangrijk vinden. Dat is statistisch verantwoord. Maar eigenlijk doet dat er niet zoveel toe. Het gaat er niet om hoe je scoort op de test of ten opzichte van je concurrenten. Als je het volgend jaar maar beter doet. Het concept is heel erg verbeteringsgericht. Het is net als met die topsporter: natuurlijk gaat hij altijd voor goud, maar het belangrijkste is toch dat hij elke keer weer zijn persoonlijke record verbetert.’

## **Wereldkampioen**

Over hpo is het laatste woord dus nog niet gezegd of geschreven. Terwijl de heren nog even verder discussiëren, kijken wij nog even naar de prestaties van het Nederlands elftal. Hoe de bal ook rolt, er zijn altijd twee zekerheden waar de Oranje-fan zich in deze en volgende bange dagen aan vast kan klampen. De eerste is dat het toernooi voor Oranje al geslaagd zou moeten zijn als het Nederlands elftal zich plaatst bij de laatste acht. Dan verbetert het team de prestatie ten opzichte van het wk in Duitsland vier jaar geleden, toen het bij de laatste zestien eindigde. Nog een hele opgave, trouwens, maar in elk geval een stuk minder ambitieus dan wereldkampioen worden.

De tweede zekerheid is dat het Nederlands elftal al een hpv is. Het team heeft namelijk sinds de roemruchte jaren zeventig absoluut beter gepresteerd dan zijn peers. Twee keer tweede en één keer vierde, één keer bij de laatste acht en twee keer bij de laatste zestien: welk ander land van vergelijkbare omvang doet ons dat na? Precies. Maar één keer wereldkampioen, ja, dat zou natuurlijk wel heel erg leuk zijn! □