



Na jaren van onderzoek heeft André de Waal zijn HPO-bouwwerk voltooid. Met als daverend slotakkoord de publicatie van *Hoe bouw je een High Performance Organisatie?* Reden voor een gesprek over onder meer HPO-pijlers en -kenmerken, over excelleren versus aanmodderen, en de fout van te veel ambitie: 'Veel organisaties gaan nat op de kant van de processen, vooral omdat ze veel te veel projecten doen.'

TEKST PAUL GROOTHENGEL // FOTOGRAFIE FRANK GROELIKEN

ANDRÉ DE WAAL BOUWT DOOR AAN
ZIJN HIGH PERFORMANCE-ONDERZOEK

EEN HPO BLIJFT VERBETEREN

Nieuwsgierigheid. Een brandende, diepe nieuwsgierigheid. Dat is de benzine waarop André de Waal al jaren loopt. Of hij nou een interview doet met een CEO in Nederland, Thailand, de VS of Tanzania, telkens weer wil hij precies weten waarom hun organisatie al jaren excelleert, of juist niet. In wezen is de van oorsprong fysisch chemicus André de Waal met zijn jarenlange onderzoek naar de High Performance Organisatie (HPO) nooit afgedreven van zijn studiekeuze. Waar de chemicus de samenstelling en eigenschappen van stoffen uitpluist, bestudeert De Waal de samenstelling en eigenschappen van organisaties die ver boven het maaiveld uitsteken, die het jarenlang beter doen dan hun concurrenten. De vruchten daarvan publiceerde hij in 25 boeken en een paar honderd artikelen. Bij elkaar een indrukwekkende stapel literatuur, opgebouwd rond de thema's prestatie management, budgettering (afschaffen, vindt De Waal), partnerships en excellerende organisaties c.q. leiders. De laatste tien jaar is hij vooral bezig met dat laatste; dit voorjaar publiceerde hij *Hoe bouw je een High Performance Organisatie? De vijf universele factoren van excellent presteren*. Het is een boek dat hij, zoals hij in eerdere publicaties al zei, beschouwt als zijn 'HPO-bijbel'.

HPO-LAT LIGT HOOG

Zijn werkwijze in het kort: De Waal bestudeerde eerst honderden onderzoeken naar excellent presterende ondernemingen; daar destilleerde de chemicus 189 kenmerken uit die dat succes mogelijk verklaren; die kenmerken toetste hij door schriftelijke vragenlijsten te laten invullen door managers en medewerkers van wereldwijd duizenden organisaties; na statistische analyse bleven 35 kenmerken op De Waals zeef liggen, kenmer-

ken die hij vervolgens clusterde in vijf HPO-pijlers: kwaliteit van management, continue verbetering en vernieuwing, focus op de lange termijn, openheid en actiegerichtheid, kwaliteit van medewerkers. De 'kwaliteit van management' herken je bijvoorbeeld aan kenmerken als integriteit, snel actie ondernemen, sterk leiderschap en intern vertrouwen. Een organisatie mag de HPO-vlag uitsteken als het op ieder van die vijf factoren minimaal een 8,5 scoort, gedurende ten minste vijf jaar. Dat is nogal

'Kwaliteit van management herken je bijvoorbeeld aan integriteit.'

wat. En een 7 voor de ene pijler mag niet worden gecompenseerd met een 10 voor een andere pijler. De Waal: 'Zeker, de lat ligt hoog. Hoeveel organisaties in Nederland een HPO zijn? Hooguit twee procent, schat ik.' Dat die cijfers niet door een onafhankelijke buitenstaander worden gegeven, maar door de managers en medewerkers zelf, is geen probleem, stelt De Waal: 'In wezen doe ik perceptieonderzoek. Natuurlijk kan persoonlijke wrevel meespelen bij die beoordelingen. Maar ik ga uit van de macht van de grote getallen, die trekt een eventuele afwijking wel weer recht.'

Felle discussies over wetenschappelijke aanpak en methodologische hiaten in toonaangevende journals en op congressen horen erbij en zorgen voor meer duidelijkheid, vindt De Waal. Hij glimlacht als we critici aanhalen die stelden dat De Waal met zijn zoektocht naar 'kenmerken' geen oorzaak-gevolg relaties blootlegde, last zou kunnen hebben van 'selectie-bias' en met aanbevelingen zou komen die beperkt bruikbaar zijn voor de managementpraktijk. Zelf noemt hij klassiekers van voorgangers als Tom >>

**CV**

Dr. André de Waal MBA is Associate Professor High Performance Organizations aan de Maastricht School of Management en academic director van het HPO Center.

Peters en Robert Waterman (*In search of Excellence*), Jim Collins en Jerry Porras (*Good to Great, Gebouwd voor de toekomst*) zonder blikken of blozen 'een zootje, wetenschappelijk gezien dan'. Toch is er altijd veel vraag naar die boeken geweest, beaamt De Waal. 'Simpelweg omdat de vraag waarom de ene organisatie excelleert en de andere juist niet, mensen enorm boeit. Logisch. Ook ik wilde er meer van weten.'

FASCINEREND GEDRAG

Of een organisatie succesvol is of niet, hangt voor een groot deel af van menselijk gedrag, stelt De Waal; die stelling werkte hij voor 't eerst uit in zijn promotie-onderzoek waarin hij inging op de gedragsaspecten rond prestatiemanagement. 'Eerlijk gezegd snapte ik in het begin niets van gedrag, van *organisational behaviour*.' In de jaren tachtig waren Peters en Waterman bijna de eersten die zich voorzichtig waagden aan de 'softe' gedragscomponent. Destijds was de communis opinio nog dat als managers en medewerkers wisten wat de kritische succesfactoren c.q. prestatie-indicatoren waren, ze toch echt wel konden weten hoe ze moesten presteren. Maar waarom gebeurde dat dan zo vaak niet of nauwelijks? 'Om dat te verklaren kom je direct uit bij motivatie, bij interesse, bij gedrag. Die factoren fascineren me nog steeds, tot op de dag van vandaag.'

Na zijn scheikundestudie in Leiden en een MBA in Boston werkte De Waal - 'ik had geen zin om in een lab te gaan zitten, of de wetenschap in te gaan' - vijftien jaar als consultant bij Arthur Andersen.

'Waar ook ter wereld is vertrouwen in je baas een belangrijk kenmerk van HPO's.'

Vervolgens stapte hij, na zijn promotie aan de Vrije Universiteit Amsterdam, over naar de Holland Consulting Group, maar daar bleef hij niet lang; De Waal werd in 2002 gevraagd voor gastcolleges bij de UvA, en ging tegelijk aan de slag bij de Maastricht School of Management, waar hij het vak strategisch prestatiemanagement ging doceren. Dat deed hij in tal van landen, omdat de MsM met haar MBA-programma's internationaal actief is. En waar De Waal ook doceerde, van Zuid-Afrika tot Bangladesh, van Ecuador tot China, overal betrok hij zijn studenten, veelal lokale managers, in zijn HPO-onderzoek.

Tot zijn eigen verbazing inspireerde hij anderen met zijn HPO-werk. 'Er kwamen mensen naar me toe die met mij een bedrijf wilden beginnen. Dat zag ik aanvankelijk totaal niet zitten. Baasje zijn, managen, dat is niks voor mij. Ken uzelf, nietwaar? Maar na een half jaar hapte ik toch toe. Als je werkt vanuit een bedrijf, bereik je meer mensen. En het is krachtiger dan alles maar in je eentje doen.' Zo ontstond eind 2007 het HPO-Center. De Waal benadrukt dat hij 'alleen maar academic director' is, zijn collega's managen, of doen de commercie.

Organisaties kunnen bij dat HPO-Center terecht voor onder meer HPO-diagnoses 'die inzicht geven in het verbeterpotentieel van organisaties'. De Waal: 'Het is daarbij uitdrukkelijk niet de bedoeling dat wij maandenlang eigen HPO-consultants detacheren. Wij inspireren de mensen om HPO te willen worden en we leiden ze op tot HPO-coach, zodat ze vanuit de organisatie kunnen werken aan verbetering.'

VERTROUWEN IN DE BAAS

De laatste jaren richt hij zich meer en meer op HPO's in opkomende markten. Opmerkelijk is dat - zeker als je denkt aan het befaamde cultuurmodel van organisatiepsycholoog Geert Hofstede, die de dimensies aangaf waarop culturen van elkaar verschillen - de vijf pijlers van De Waal universeel gelden en universeel toepasbaar blijken te zijn (met als enige verschil dat Aziatische en Afrikaanse organisaties significant meer focussen op de lange termijn dan Angelsaksische organisaties). Die generaliteit valt volgens De Waal deels te verklaren uit het feit dat de managementtechnieken van organisaties in opkomende landen steeds meer gaan lijken op die in westerse landen. Hooguit zijn er verschillen in de 'hoe'-vraag, dus in de keuze van verbetermethoden. De Waal geeft desgevraagd het voorbeeld van 'vertrouwen dat het management geniet van iedereen binnen de organisatie', een belangrijk kenmerk van de eerste HPO-pijler, de kwaliteit van management. 'Waar ook ter wereld is vertrouwen in je baas een belangrijk kenmerk van HPO's. Hoe een manager het vertrouwen van zijn mensen wint, kan wel van land tot land verschillen.' Dat zou je als beperking van zijn HPO-raamwerk kunnen zien: het geeft precies aan op welke punten je als organisatie moet verbeteren, maar niet hoe je dat moet doen, dat hangt af van de plaatselijke context.

Niet alleen geografisch, ook in de tijd blijken de vijf HPO-pijlers te gelden; De Waal vergeleek de kenmerken van HPO-organisaties voor en na 1995 met

André de Waal: 'Veel managers zijn helemaal geen manager.
Een CFO heeft een brede blik, een controller niet.'

elkaar, en ook dan verandert er weinig: negentig procent komt met elkaar overeen. De Waal betitelt zijn kwintet HPO-pijlers dan ook liefkozend als de 'evergreens of excellence'.

EEN SPECIALIST IS GEEN MANAGER

Naast de opkomende markten richt De Waal zich de laatste jaren ook meer op de High Performance Individual. Hoe herkent hij een HPI? 'Bijvoorbeeld aan: doet hij wat hij zegt? En aan het vuur in zijn ogen, de passie voor zijn werk. In 2010 bezocht ik het Amerikaanse Archway Marketing waarvan de CEO iedere woensdag in het call center was te vinden, met een koptelefoon op. Ik maakte de fout hem te vragen of zijn mensen alleen telefoontjes van belangrijke klanten naar hem zouden doorsturen. Boos zei hij me dat ik blijkbaar weinig van HPO snapte. Want het ging hem om iedere klant. Vervolgens zei hij me dat hij wakker lag van iedere klacht. Hij had 5.000 medewerkers, ik zei hem dat ik me dat niet kon voorstellen. Toen werd hij pas echt woedend. U snapt het weer niet, beet hij me toe. 'Als iemand klant wordt van mijn organisatie, stelt hij vertrouwen in mij. Als hij met een klacht komt heb ik dat vertrouwen beschaamd'. En ja, daar lag hij écht wakker van. Zo'n enorme betrokkenheid, dat zijn de ware HPI's.' In 2010 publiceerde De Waal het luchtige *Tien rituelen voor slecht management*, waarin hij met verhalen en cartoons de manager een spiegel voorhoudt. Van de vijf HPO-pijlers zijn er twee het lastigst, een daarvan is de kwaliteit van management. Een van de rituelen die zorgt voor slecht management, is de wonderlijke gewoonte om specialisten te 'promoveren' tot manager, stelt De Waal: 'Veel managers zijn helemaal geen manager. Een CFO heeft een brede blik, een controller niet; maak van die controller niet zomaar een manager, want daar liggen zijn capaciteiten a priori niet.'

PROJECTDIARREE

De andere pijler waar veel organisaties mee worstelen, is 'continue verbetering en vernieuwing', zegt De Waal: 'Ze gaan vooral nat op de kant van de processen. Waarom is het zo lastig die te verbeteren? Omdat ze veel te veel projecten doen. Ze verzuipen erin. Dan is iedereen lekker druk, maar die projecten maken ze nooit goed af. Doe je twintig projecten tegelijk, dan verzanden ze stuk voor stuk; beperk je je tot drie projecten, dan krijg je ze alle drie af, op tijd en binnen budget.' Hij verklaart die projectdiarree beeldend: 'Denk aan een managementteam van tien

mensen, dat de jaarplanning maakt. Ieder schuift zijn projecten voor het komend jaar naar voren. Kom je met één project, dan ben je niet bepaald ambitieus. Dus noem je er drie. Géén projecten noemen is helemaal geen optie, want dan ben je een loser. Dus vanuit die logische, prijszwaardige ambitie komt zo'n MT tot dertig projecten. Een sterke leider heeft dan lef en zegt tegen zijn team: het is hier geen speeltuin, we knokken onderling om de beste projectvoorstellen. En ik kies de beste drie. De managers die met lege handen blijven zitten, moeten volgend jaar maar met betere projectplannen komen.'

STUG VOLHOUDEN

Als het aan De Waal ligt, zou iedere organisatie zich geregeld moeten afvragen: wil ik een HPO worden? 'Je kunt er een sterke interne organisatie mee bouwen, die klanten en andere belanghebbenden goed kan ondersteunen. Een organisatie waar het leuk is om te werken. Bovendien scoor je er aantoonbaar hogere winst- en omzetcijfers mee dan je peers; bij overheids- en non-profitorganisaties scoor je een hogere kwaliteit met hetzelfde budget. Na een eerste HPO-meting zie je wat er loos is, en kun je verbeterpunten formuleren. Je kijkt niet naar een absoluut cijfer, maar naar het verloop van een grafiek die meerdere meetmomenten aangeeft. We meten om de anderhalf tot twee jaar, zo creëer je een klimaat waarin je continu werkt aan verbetering.' Niet dat het dan meteen hard gaat, ook hier geldt dat de stugge volhouder wint: een HPO-score verbetert gemiddeld met maximaal een halve punt per jaar, geeft De Waal aan: 'Inderdaad, dat lijkt weinig. Maar als je dat een aantal jaren volhoudt, kom je toch op een aanzienlijke verbetering uit. Het gaat niet om een eenmalige grote verbetering, maar om een continue verbetering die je als organisatie kunt volhouden.' Bij Ballast Nedam, waar ze sinds enige tijd werken aan HPO, fungeert het raamwerk van

DE 5 UNIVERSELE FACTOREN

1. Kwaliteit van management
2. Openheid en actiegerichtheid
3. Langetermijngerichtheid
4. Continue verbetering en vernieuwing
5. Kwaliteit van medewerkers

>>

André de Waal: 'Een HPI herken je aan het vuur in zijn ogen, de passie voor zijn werk.'



De Waal volgens een interne HPO-coach 'als een soort paraplu van alle verbetertrajecten waar we binnen Ballast Nedam mee bezig zijn'. De bouwer noemt zichzelf dan ook geen HPO, maar 'BPO': Beter Presterende Organisatie, 'want beter betekent een proces dat nooit stopt'.

HOUD HET FRIS

Wat als de manager, beter presterend of niet, aan vervanging toe is? Is het dan tijd voor een gekwalificeerde buitenstaander, die met frisse blik de organisatie even flink komt opschudden? Niet doen, waarschuwt De Waal: 'Uit de HPO-onderzoeken blijkt dat een van de kenmerken van een HPO-organisatie is dat nieuw management van binnenuit wordt gepromoveerd. Dat lees je ook terug in Amerikaans onderzoek: de kans dat een CEO van buitenaf er na drie jaar nog zit, is slechts dertig procent. Omdat ze de organisatie niet kennen, en omdat het heel demotiverend werkt voor zittende managers als iemand van buitenaf hun doorstroming belemmert. En dus zetten die, bewust of niet, hun hakken in het zand.' Maar toch, al die interne promoties, zorgen die niet voor een zelfgenoegzame, intern gerichte klik van managers? Dat gevaar is er zeker, zegt De Waal:

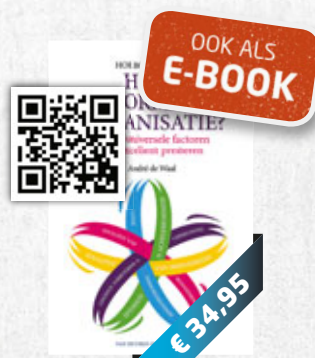
'Maar daar kan je wat aan doen. Houd je vakliteratuur bij, ga geregeld naar congressen en seminars, huur mensen van buiten in voor die frisse blik. Ik werd jaren geleden gevraagd door het Academisch Ziekenhuis Leiden om 'ns langs te komen. Daar kwam ik mijn oude baas tegen van Arthur Andersen. Die zat er al vijftien jaar, maar zijn collega-managers zaten er nog veel langer. Ik vroeg hem hoe ze het fris hielden, na al die jaren. 'Dat is precies waar we jou nu voor inhuren', zei hij me toen. Zo zorgden ze ervoor niet in te kakken.' ¶

MEER WETEN?

Op maandag 7 oktober 2013 organiseert Managementboek een Event rond **Hoe bouw je een High Performance Organisatie?** Met **André de Waal** als keynote.

Meer informatie vindt u op www.managementboek.nl/events

MEER HIGH PERFORMANCE...



HOE BOUW JE EEN HIGH PERFORMANCE ORGANISATIE?
André A. de Waal
Gebonden, 334 blz.,
1e druk, 2013,
Van Duuren Management
9789089651501
€ 34,95



MAAK VAN JE BEDRIJF EEN TOPORGANISATIE!
André A. de Waal
Gebonden, 140 blz.,
1e druk, 2008,
Van Duuren Management
9789089650030
€ 27,95



PASSIE VOOR JE VAK!
André A. de Waal
Gebonden, 152 blz.,
1e druk, 2009,
Eureko Academy,
9789090245867
€ 39,95



10 RITUELEN VAN SLECHT MANAGEMENT
André A. de Waal
Gebonden, 126 blz.,
1e druk, 2009,
Van Duuren Management,
9789089650276
€ 19,95