

André de Waal, Mr. High Performance: 'Finance moet voorop lopen in transformatie naar HPO'

Door Jeppe Kleynveld



**'Je kunt uniek zijn in wat
je levert, maar ook in de
manier waarop je dat doet.'**

Beter presteren dan de concurrentie, dat wil iedere organisatie wel, maar toch slaagt lang niet ieder bedrijf erin de transitie naar HPO (High Performance Organisatie) te maken. We vroegen André de Waal, de bekende topexpert op High Performance-gebied, hoe bedrijven wel succesvol deze slag kunnen maken en welke rol de financiële functie daarin speelt.

We zitten momenteel in een economische transitie. Wat kan HPO betekenen voor bedrijven om deze transitie goed te kunnen maken?

'Dat is eigenlijk hetzelfde als in iedere andere periode. De vraag die organisaties zichzelf moeten stellen is: 'wat moeten we doen om onze organisatie te verbeteren?' Je kunt van alles doen, maar wat maakt nou écht het verschil? Dat is de sleutelvraag. Er zijn drie categorieën zaken die bedrijven kunnen aanpakken: hygiënefactoren, HPO-factoren (zie figuur), en dingen die ze eigenlijk niet moeten doen omdat deze niet helpen HPO te worden. Veel tijd en energie gaat nog steeds op aan die derde categorie. Een voorbeeld is het maken van Persoonlijke Ontwikkel Plannen (POPs). Is deze activiteit helemaal nutteloos? Nee, maar je wordt er geen HPO van. Ook op het gebied van strategie besteden bedrijven ontzettend veel tijd aan heisesies en ik weet niet wat nog meer. Maar strategie gaat vooral om de vraag wat jouw organisatie uniek maakt. Daar heb

'De High Performance Manager doet buiten de deur inspiratie op en brengt dit in zijn eigen organisatie.'

je geen pak papier voor nodig. Wat we in de crisis heel veel hebben gezien zijn reorganisaties. Ook dat zijn tijd- en energieverslindende trajecten. Een bekende uitspraak is *'you can't reorganise your way out of problems.'* Kortom, als je toch je organisatie opnieuw gaat opbouwen, doe dat dan vanuit het HPO-gedachtegoed.'

De meeste bedrijven scoren slechts een mager zesje op de uniekheid van hun organisatie. Hoe kunnen ze daar verandering in brengen?

'Je moet terug gaan naar de basis. Waar ben je goed in? Wat doet je concurrentie? Wat zegt de markt? Die zaken moet

je op elkaar aansluiten. Het HPO raamwerk kijkt niet naar het primaire proces, maar naar wat daar boven zit, hoe je de zaken managet. Je kunt uniek zijn in wat je levert, maar ook in de manier waarop je dat doet. De regering van Zambia, die ik momenteel adviseer, vertelde mij dat ze vanzelf al uniek waren omdat ze de overheid zijn. Ik vroeg toen; zijn er ook andere organisaties die aan burgers leveren? Het antwoord daarop was 'ja', dus dan zijn ze helemaal niet uniek. Waar kunnen ze zich dan op richten om het verschil te maken? Bijvoorbeeld op de manier waarop ze met hun klanten omgaan, door dat anders en beter te doen dan andere organisaties.'

Hoe begin je als organisatie met HPO?

'Veel bedrijven die met HPO aan de slag gaan, zijn eerst afwachtend. Ze willen eerst zien, dan pas gaan ze geloven. Je kunt in het eerste jaar dat je met HPO aan de slag gaat al aanzienbare verbeteringen doorvoeren, maar het is belangrijk om dan door te gaan. Je hebt een



Figuur: HPO-raamwerk - 5 gevalideerde factoren van concurrentievoordeel die wereldwijd gelden.

Dr. André A. de Waal MBA is associate professor High Performance Organizations aan de Maastricht School of Management en academisch directeur van het HPO Center uit Hilversum. André de Waal heeft ruim 250 artikelen en 25 managementboeken op zijn naam staan op het gebied van prestatie management, high performance organizations en organisatieverbetering. Hij is door Managementboek.nl geselecteerd als een van Hollandse Meesters in Management, tien mensen die het managementdenken in Nederland het meest hebben beïnvloed tijdens het laatste decennium.

kern nodig van mensen die er in geloven. Het moeilijke is dat er dingen van buiten blijven gebeuren die om aandacht vragen. De transitie naar HPO-organisatie duurt – afhankelijk van waar je vandaan komt – zo'n drie tot vijf jaar. Je moet wel de discipline hebben om het vol te houden. Bij echte HPO organisaties zegt de topman of topvrouw dan ook: 'dit blijven we doen!' In de Filipijnen werk ik bijvoorbeeld samen met het bedrijf Nader & Ebrahim S/O Hassan (NEH), één van de wereldwijde marktleiders in de export van bananen. Daar zegt de CEO: 'alles wat we doen is HPO'. Dat is krachtig, want daarmee bak je het echt in je organisatie. Alle vijf de HPO-factoren (zie figuur) zijn even belangrijk, maar het begint bij het management. Die hebben toch de macht, dus zonder hen gebeurt er niks, komt er geen transitie naar HPO.'

'KPI's zijn nooit bedoeld geweest als beoordelingsinstrument. Gebruik ze dan ook niet zo.'

Wat kenmerkt een echte High Performance Manager?

'Dat is een manager wiens gedrag kenmerkt wordt door een zeer extern gerichte blik. De High Performance Manager doet buiten de deur inspiratie op en brengt dit in zijn eigen organisatie. Hij doet dit op ondernemende wijze en neemt daarbij ook de nodige risico's. Een manier om inspiratie op te doen is vakliteratuur goed bij te houden en seminars te bezoeken. Tegen managers die dat niet doen, zeg ik: 'jij bent zeker briljant. Je krijgt spontaan ideeën uit het niks. Bij mij gebeurt dat niet.' Deze managers zijn vooral intern gericht en geen High Performers.'

Tegen wat voor issues lopen bedrijven aan die al met HPO bezig zijn?

'We zien vaak dat het HPO-raamwerk bij veel organisaties een 'badkuipvorm'

heeft. De twee factoren aan de buitenkant (kwaliteit van management en kwaliteit van medewerkers) zijn goed voor elkaar, maar bij de middelste drie factoren zit het verbeterpotentieel. Met andere woorden, je hebt de goede mensen, maar hun potentie komt er nog niet ten volle uit. Dat zit hem bijvoorbeeld in een gebrek aan focus, teveel projecten tegelijk doen. Je kunt dan besluiten; we doen voortaan nog maar drie projecten tegelijkertijd. Daar moet je elkaar dan wel op aanspreken, volgens factor 2 (openheid en actiegerichtheid). Bedrijven die dat gaan doen, ontdekken vaak hoe leuk het eigenlijk is om te streven naar een HPO. Maar je moet wel ergens doorheen breken. 'No pain, no game', zeg ik altijd maar.'

Wie is de aangewezen persoon in de organisatie om het HPO-gedachtegoed binnen te brengen?

'De CEO is – als het goed is – te extern gericht om dit in te brengen, al moet hij er wel zijn volledige steun aan verlenen. De COO kennen we niet echt in Nederland. HR-managers zijn meestal vooral gericht op personeelszaken. Blijft de CFO over. Die kan dit onderwerp prima oppakken. Finance is sowieso de plek in de organisatie waar alles samen komt. Een High Performance CFO zorgt eerst dat zijn eigen financiële organisatie helemaal op orde is, en daarna gaat hij als proactief business partner aan de slag. Vervolgens kan een High Performance Finance afdeling gaan werken aan het naar een hoger plan tillen van de hele organisatie. De HPO CFO is een echte coach, die samen met zijn team de business mensen begeleidt in de acties die nodig zijn een HPO te worden. Dit doen is niet alleen geweldig voor de organisatie, het is ook geweldig voor jezelf als finance professional en als mens omdat je jezelf enorm ontwikkelt. Maar je moet wel durven, want zoals ik al aangaf: het is geen gespreid bedje. Daarom blijf ik hameren op volharding. Als je kampioen wordt, is het moeilijker om dat het jaar daarop weer te worden. Het grootste gevaar voor succes is immers succes!'

De rol van finance is ook de performance meetbaar te maken. Er doen echter veel verhalen de ronde over falend prestatie management. Hoe komt dat?

'Dat zit toch in de inrichting van het prestatie management. Veel organisaties belonen bijvoorbeeld nog op KPI's (Key Prestatie Indicatoren). De naam zegt het al; dit zijn slechts indicatoren van de prestatie. Een KPI is geen waarheid. Het is een indicatie dat er iets aan de hand is, goed of slecht. Je moet niet in paniek raken, maar op zoek gaan naar wat er nou echt aan de hand is. KPI's zijn nooit bedoeld geweest als beoordelingsinstrument, maar als early warning systeem. En dat is hoe ze gebruikt dienen te worden.'

'De HPO CFO is een echte coach, die samen met zijn team de business mensen begeleidt in de acties die nodig zijn een HPO te worden.'

Wat zijn de volgende stappen voor High Performance Organisaties?

'Ik ben nu veel bezig met High Performance Partnerships. Dit is een hele mooie nieuwe ontwikkeling. Je kunt zelf wel een HPO zijn, maar op een gegeven moment loop je tegen grenzen op wanneer je klanten en leveranciers dat niet zijn. HPO's moeten verder denken dan hun individuele organisaties. Het Filipijnse bedrijf NEH, waar ik het eerder over had, is laatst aan tafel gegaan met haar key leveranciers en klanten. Ze hebben elkaar toen gescoord op verschillende onderdelen van hun samenwerking om erachter te komen hoe tevreden ze daarmee waren en wat verbeterd kon en moest worden. Daar kwamen bijzonder interessante inzichten uit. Een aantal issues bleken bij alle partijen te spelen. Als ze die aanpakken, schiet de hele waardeketen omhoog. Dit kan echt een vliegwiel worden. Ik denk dat dit de ontwikkeling is met het meeste verbeterpotentieel in de toekomst.' ■