



Associates for Corporate Change

Interview met André de Waal (door Thea Groeneveld)

The roadmap to Nirwana

Dr. André de Waal MBA is associate professor in strategisch management aan de Maastricht School of Management. André was partner bij Arthur Andersen en de Holland Consulting Groep. Nu is hij zelfstandig consultant. Hij schreef meer dan honderd artikelen en 17 boeken, zoals Management rages, 35 managementconcepten ontrafeld (Kluwer, 2002), Prestatiegericht gedrag (Kluwer, 2003) en Beyond budgetting, het praktische alternatief voor budgetteren (Kluwer, 2004).

Gesponserd door Hyperion Solutions Nederland BV ontwikkelt hij momenteel The roadmap to Nirwana. Hyperion is wereldwijd leider in Business Performance Management Software.

André de Waal kennen wij als een gedreven vakgenoot. Wij zijn geïnteresseerd in zijn ontdekkingen met de roadmap. En ook wat mogelijke raakvlakken zijn met de ACC-aanpak en MOON: het ontwikkelingsmodel voor het organisatie-ontwikkelingsniveau. Vandaar dit interview.

Wat is The roadmap to Nirwana?

De roadmap komt voort uit de beschrijving van de Nirwana-organisatie (On the road to Nirwana, creating the real adaptive enterprise) die ik vorig jaar schreef. Mijn vraag dit jaar was: Hoe implementeer je de Nirwana-organisatie en het Nirwana-proces? Na heel veel interviews met vakgenoten en bedrijven, en een uitgebreide literatuurstudie van vooral wetenschappelijke bronnen, is de roadmap ontstaan.

The roadmap to Nirwana is het verhaal van Pete Mueller die wordt geïnterviewd door Tanya, een journaliste. Zij had Pete al geïnterviewd over zijn Nirwana en is nu geïnteresseerd in de implementatie ervan. Verhalenderwijs, vanuit de dialoog, ontvouwt zich de roadmap.

De kenmerken van een Nirwana organisatie zijn: een prestatiegedreven cultuur, het bevorderen van kennis en begrip van prestatie management, een geïntegreerd prestatie management proces, hoog aanpassingsvermogen en flexibiliteit van de organisatie en haar mensen, hoge kwaliteit van relevante informatie, en een informatie- en communicatiesysteem van hoogwaardige technologie.

De roadmap kent 4 stappen: de start, de voorbereiding, de uitvoering en evaluatie, gekoppeld aan activiteiten als bv.: ontwikkel een Nirwana-visie en de vertaling hiervan naar en door de organisatie, benoem een eigenaar in het managementteam, maak een implementatieplan op de zes Nirwana-aspecten, waarin alle niveaus in de organisatie worden betrokken, gebruik het feedback-mechanisme in feedbacksessies, evalueer de resultaten van het Nirwana-project en vier de successen.

En hierom heen liggen: focus, resources, structuur, consequenties voor mensen en processen, gebruikte methoden, te nemen hobbels en het tijdspad.

Wat is jouw drijfveer voor het beschrijven van de Nirwana-organisatie en het ontwikkelen van de roadmap?



Associates for Corporate Change

Allereerst is dat mijn commitment aan verbetering. Organisaties nemen een belangrijke plaats in in onze maatschappij. Ik zie het als mijn morele plicht om bij te dragen aan verbeteringen in en voor organisaties. Op die manier ben ik ook consultant pur sang: je bent dan per definitie gericht op en je werkt aan verbetering. Mijn tweede drijfveer is mijn motivatie om te helpen. In organisaties hebben de leidinggevenden vaak geen tijd of maken ze onvoldoende tijd om te verbeteren. Ik maak mijn tijd ervoor vrij. Het permanent verbeteren van de organisatie is een proces van jaren. En het is meer dan een boekje erover lezen. En dan is er mijn nieuwsgierigheid: ik wil graag weten hoe het werkt en kan werken als je in organisaties aan ontwikkeling werkt.

Hoe zie jij het Nirwana, als een ideologisch optimum of resultaatgericht optimum?

Nirwana staat voor het beloofde land. Iedereen heeft er wel een beeld bij dat positief is. En tegelijkertijd ziet men ook het onbereikbare erin. Er zit zowel een ideologisch als een resultaatgericht optimum in. Het gaat om de mentaliteit die nodig is om tot optimale resultaten te komen.

Liggen er eenduidige normen en waarden aan ten grondslag?

Ja, de belangrijkste waarde is 'continue verbetering'. En daadwerkelijk een lerende organisatie te zijn, zodat mensen er zelf steeds beter in en van worden. Ik bedoel dan niet zozeer als op school waar het erom ging dat ik nu beter ben dan jij. Het haantjesgedrag. Hier gaat het erom dat ik een beter mens ben geworden en ik nu meer kan. Ik, als leidinggevende en medewerker van zo'n organisatie kan de samenleving en mijn familie helpen.

Wat maakt dat je deze waarde zo belangrijk vindt?

Mijn antwoord daarop is filosofisch: de basis waarop de ontwikkeling van de samenleving werkt, is dat je het als persoon steeds beter krijgt. Als ik voor mijn colleges aan het rondreizen en aan het werk ben, zie ik dat ook. In de ontwikkelingslanden waar ik les geef, ligt het accent op educatie om een grote laag mensen te krijgen die ontwikkeld zijn en vervolgens in charge komen van de organisaties in hun land. In Nirwana schets ik de flexibele, adaptive enterprise, die per definitie op ontwikkeling is gericht.

Is Nirwana al dan niet context afhankelijk?

Wat Nirwana voor een organisatie inhoudt, is afhankelijk van de situatie en de tijd. In principe is het overall toepasbaar. In het model is het flexibele ingebakken. Een relatie van mij zei tijdens het interview voor de roadmap: Je moet Nirwana zijn om Nirwana te kunnen creëren.

Dat brengt ons bij de directeuren, managers en consultants die je hebt geïnterviewd voor de roadmap. Op welke rode draad ben je daardoor uit gekomen?



Associates for Corporate Change

Ik versta onder de rode draad wat hen het meeste bezighoudt. Zij komen uit op een prestatiegerichte cultuur. Zij zeggen: de mensen en de organisatie moeten op weg naar Nirwana gaan, zij moeten veranderen. Zij weten ook wat er moet veranderen. Zij weten echter niet hoe zij die prestatiegerichte cultuur erin kunnen krijgen. Het gaat er voor hen om dat ze het doen, maar het hoe is en blijft een vraag.

En als we zien hoe het tot nu toe is gegaan. Mijn studenten vertellen mij dat de Balanced Score Card is mislukt. Daar willen ze niet meer over horen. Value based management net zo. En we kunnen verwachten dat het met competentie management ook zo gaat. Dat ligt niet zozeer aan het niet toepasbaar zijn van die concepten maar het zit mijns inziens vooral aan een verkeerde implementatie.

Waar zit dan de omslag in die nodig is bij leiders van organisaties en managers om tot Nirwana te komen en wel een kans van slagen te hebben?

In hun durf en motivatie. Nirwana is een soort geloof. Je gelooft dat het gaat werken. Je weet het pas als je het hebt gedaan. Als je ermee gaat werken, ga je dus het onbekende in. Daar heb je dus durf voor nodig. En die heb je langere tijd nodig. Dat brengt ons bij de motivatie om voor langere tijd aan de organisatie te werken om die te verbeteren.

Opmerkelijk is dat in Nirwana de korte termijn niet past. Nu werken organisaties nog veel met kwartaalcijfers en in de langste termijn een jaar.

Nirwana heeft een kans als de continuïteit en de lange termijn worden gebruikt.

Daarin past het werken aan verbetering. En zo sluit het ook aan bij de grote terugslag van dit moment: tegen het korte termijn denken, de verrijking aan de top, de afbreuk van allerlei voorzieningen.

Ik zei het al eerder: je bent moreel verplicht om te verbeteren. Het is de enige manier. De geschiedenis leert dat. Dat is waarvoor je hier bent.

Welke overtuiging van jou spreekt hieruit?

Alles wat we leren bij onze klanten, moet je bij elkaar brengen. En daarover schrijven. Om het vervolgens te laten verschijnen. Bedrijven en collega's kunnen daar het goede mee doen. Mijn blik is veel breder dan bv. een manager die in zijn leven misschien 2 of 3 organisaties ziet. En ik zie er 2 of 3 per dag.

En dat is ook leuk, ik heb wat te melden. Met als uitkomst 17 boeken (voorlopig).

Wat levert het jou op?

Waarvoor ik het doe? Ik wil zelf ook Nirwana zijn. En Nirwana is ook de logische stap van mijn werk aan Performance Management, als zijnde continue verbetering. Dat is een proces. Ik heb altijd sterk geloofd in samenwerking. Toen ik aan Nirwana begon, dacht ik: ik lees veel en weet veel. Dus ik ga schrijven. Toen ik daarmee aan de gang was, dacht ik: Nee, dat is fout. Ik weet niet veel. Ik roep wat. Maar wat is het echt? Zo heb ik de stap gemaakt naar de interviews en vervolgens heb ik de literatuur eraan geplakt.

Het maakt het draagvlak voor Nirwana veel groter en ook meningen die anders zijn dan ik tot nu had bedacht, hebben een plaats gekregen. Zo is de roadmap tot stand gekomen.



Associates for Corporate Change

Welke invloed heeft dit proces op jou in je rol als professor/docent en consultant?

Ik heb zelf steeds meer durf gekregen. Ik challenge en daag anderen uit. Collega's en ook mijn studenten. En mijn durf zit ook in de vragen die ik stel aan opdrachtgevers. En dat ik hen aangeef of het zin heeft om ergens aan te gaan werken. Met vragen als: Hoe ga je het doen? En: Heb je al eens nagedacht over ...?

Ook kom ik steeds meer in de psychologie van de manager. Dat is een nieuw gebied voor mij. Het is ook de logische voortzetting van de laatste jaren. Wat motiveert hen? Waarom doen ze het (nog) niet? Werken aan Nirwana is toch goed voor de organisatie en henzelf? Ik ben daar nieuwsgierig naar.

De vraag is namelijk: hoe inviteren zij zichzelf om in Nirwana te stappen? Er zijn nog weinig cijfers over High Performing organizations. Cijfers voor excellence. Hoe brengen wij hen en zij zichzelf bij een zekere sense of urgency? Daar is nog veel in te onderzoeken.

Als je de Nirwana-organisatie met MOON en Corporate Change verbindt, waar plaats je Nirwana dan?

Precies weet ik dat nog niet. We werken wel naar dezelfde richting: de continue verbetering. En onze concepten en modellen zijn zeker niet strijdig met elkaar.

André de Waal is te bereiken via: www.andredewaal.nl

De vergelijking

Thea Groeneveld heeft Nirwana en MOON/Corporate Change naast elkaar gelegd. Het zijn parallelle processen. Nirwana heeft het plan voor permanente verbetering in zich. MOON geeft de niveaus weer waar organisaties qua ontwikkeling in kunnen zitten. En ACC biedt de aanpak om met specifiek gedrag van de mensen de organisatie tot gewenste ontwikkeling te brengen. Afhankelijk van het type organisatie is te kiezen welk niveau nodig is, als totale organisatie of voor een specifiek onderdeel.

Nirwana heeft elementen van het actieve, proactieve en topprestatieniveau in zich. De inzet is projectmatig. Vanuit de werkprocessen wordt duidelijk dat er nieuw gedrag en een andere cultuur nodig zijn in organisaties.

MOON en de ACC-aanpak zijn gericht op het ontwikkelen van het management. Zij maken zich het gewenste gedrag en de cultuur eigen. Vervolgens dragen de directie en het management de ontwikkeling over naar de mensen in de organisatie.

Nirwana en MOON/CC zijn twee eigen concepten die bij elkaar aansluiten en ook te integreren zijn.