

## Op zoek naar de High Performance Organization

André de Waal, Olaf Boschman en Adnan Basaran

- Gepubliceerd in *Chief Financial Officer*, no. 7-8, 2006 -

Op donderdag 20 oktober 2005 organiseerde Robert Half Management Resources in Kasteel Kerckebosch in Zeist voor een selecte groep financiële managers een ontbijtsessie rondom het thema de High Performance Organization. Tijdens de bijeenkomst werden de uitkomsten van onderzoek naar de karakteristieken van goed presterende organisaties gepresenteerd. Dit artikel bevat een verslag van deze morgen.

Organisaties opereren in een markt die extreem competitief is. Bovendien is de wereld volop in verandering, met globalisatie, nieuwe technologie en de onstuitbare opmars van China als economische grootmacht als voornaamste trends. Voor goede prestaties in deze turbulente omstandigheden zullen organisaties alle zeilen moeten bijzetten. Snelle wisselingen aan de top en mislukte fusies zijn signalen dat niet alle organisaties zijn opgewassen tegen de druk van het huidige ondernemersklimaat. In veel gevallen zijn interne oorzaken debet aan slechte prestaties, een crisis of het verloren gaan van aandeelhouderswaarde. Illustratief is een onderzoek van Proudfoot Consulting dat uitwijst dat in veel organisaties de productiviteit verre van optimaal is, waarbij productiviteit is gedefinieerd als het leveren van toegevoegde waarde door medewerkers aan klanten of de organisatie zelf. De onderzoekers hebben becijferd dat organisaties voor maximaal 85% productief kunnen zijn. In werkelijkheid blijkt het percentage niet hoger te liggen dan 62%. Voornaamste oorzaken: onvoldoende planning en control en onvoldoende supervisie. Een voor de hand liggende vraag is hoe organisaties de lastige klippen kunnen omzeilen en hun prestaties (verder) kunnen verbeteren of omzetten in topprestaties. Anders geformuleerd: via welke koers ligt de status van High Performance Organization (HPO) in het verschieft?

### Wat is een HPO?

HPOs behalen over een langere periode betere resultaten dan vergelijkbare organisaties en concurrenten. Met een langere periode wordt minstens vijf jaar bedoeld: die tijd is lang genoeg om te kunnen zien dat betere prestaties geen incidenten zijn. Onder resultaten zijn zowel de financiële (winst) als de niet-financiële (klanttevredenheid, efficiency) inbegrepen. HPOs:

- *zijn flexibel en spelen snel in op veranderingen*: deze organisaties zijn alert op wat er in hun omgeving gebeurt en ondernemen direct actie waar nodig;
- *richten zich op de langere termijn*;
- *creëren een geïntegreerde en afgestemde managementstructuur*: dat betekent bijvoorbeeld dat de strategie van de organisatie duidelijk naar alle niveaus is vertaald zodat iedere medewerker weet wat er van hem of haar wordt verwacht;
- *hebben duidelijke kerncompetenties en werken continu aan verbetering daarvan*: deze organisaties blinken uit op één terrein en houden zich ver van branchevreemde activiteiten;
- *zien medewerkers als belangrijkste 'activa'*: de investeringen in personeel, bijvoorbeeld in de begeleiding en coaching, liggen significant hoger dan bij andere bedrijven, en topmanagers komen vaker uit de eigen gelederen.

Het belang van een visie voor de lange termijn kan worden geïllustreerd aan de hand van een recent onderzoek. Begin 2005 is in de Verenigde Staten een vergelijking gepresenteerd tussen de prestaties van beursgenoteerde bedrijven en familiebedrijven. Familiebedrijven staan bekend als de lelijke eendjes van het bedrijfsleven want ze zouden archaisch en hiërarchisch zijn en onvoldoende meegaan met hun tijd. Echter, ze blijken significant beter te presteren dan beursgenoteerde bedrijven wat vooral komt door hun focus op de lange termijn: het bedrijf is er voor de familie.

In de literatuur worden als voorbeelden van HPOs bedrijven genoemd als Southwest Airlines, de enige luchtvaartmaatschappij die altijd winst heeft gemaakt, fabrikant van netwerkproducten Cisco, koeriersbedrijf Federal Express, automaker Toyota, en de Taiwanese fietsenproducent Giant.

### Kenmerken van HPOs

Op welke elementen scoren HPO beter dan concurrenten of vergelijkbare organisaties? In een eerste literatuuronderzoek (91 bronnen) over deze soort organisaties zijn 65 elementen gevonden die telkens terugkeren. Voorbeelden zijn een simpele en platte organisatiestructuur, een goede en eerlijke beloningsstructuur en inspirerend management. Ook een prestatiegerichte cultuur, flexibele en veerkrachtige medewerkers en goede, langdurige, relaties met alle stakeholders zijn onderscheidende kenmerken. De meeste kenmerken worden gevonden bij leiderschap: veertien. De belangrijkste daarvan is dat er een sterke vertrouwensrelatie bestaat tussen management en medewerkers. Leiderschap is overigens nadrukkelijk breder dan alleen de topman of -vrouw. Het gaat om leiderschap op alle managementniveaus. Opvallend is dat er maar twee elementen naar voren komen die te maken hebben met technologie. Voor een HPO blijken flexibele en gebruiksvriendelijke systemen voor informatie- en communicatietechnologie van belang te zijn. Er zijn twee mogelijke verklaringen hiervoor. Omdat veel processen niet zonder ICT kunnen, beschouwen organisaties dit simpelweg als randvoorwaarde óf er is sprake van onderwaardering. De diverse kenmerken staan niet op zichzelf, maar hangen onderling samen of overlappen elkaar soms zelfs. Als er geen sterke vertrouwensrelatie bestaat tussen management en medewerkers, dan lijkt de kans op interactieve interne communicatie in dialoogvorm klein (Processen). En in organisaties waar management en medewerkers elkaar vertrouwen is allicht meer vrijheid en bevoegdheid om te besluiten en te handelen (Cultuur).

### Herkenbaar

Wat zien de deelnemers aan de ontbijtsessie van het HPO-concept terug in hun eigen organisatie? Is het herkenbaar? Voor Hurwen Dekkers van SNS Reaal wel. Het HPO-concept geeft verschillende initiatieven bij zijn werkgever SNS Reaal een plaats in een groter geheel. Ook Peter Konings van Carrier, onderdeel van het Amerikaanse UTC, kan zich vinden in het concept. Wel plaatst hij vraagtekens bij de ruimte die divisies binnen corporate organisaties krijgen om uit te groeien tot HPO. Die ruimte is er amper, zo is zijn ervaring. Na een winstwaarschuwing in 2001 is UTC de interne organisatie in sneltreinvaart gaan stroomlijnen, vertelt hij. Dat had een sterke centralisatie tot gevolg. In combinatie met Sarbanes-Oxley is de speelruimte voor de divisies sindsdien sterk teruggelopen.

Ook interim manager Ronald Epskamp plaatst vraagtekens. Hij merkt op dat gedrag van organisatieleden, en dat met name het hogere management, bepalend is voor de cultuur van de organisatie en niet andersom, zoals het raamwerk suggereert. De Waal brengt daar tegenin dat als mensen ergens gaan werken, zij terecht komen in een bestaande cultuur en zich daaraan zullen moeten aanpassen.

Of dat altijd het geval is betwijfelt Aldert Zoetelief van de RAI. Hij verwijst naar de Verenigde Staten waar het voor (top-)managers heel gebruikelijk is zelf een team mensen mee te nemen, zodat zij de organisatie snel naar hun hand kunnen zetten. Marco Scheepers van Exide Technologies ziet wel wat in wisseling aan de top, maar dan vooral als er reorganisaties ophanden zijn. De nieuwe ploeg kan dan schoon schip maken en vertrekken zodra de organisatie op haar nieuwe koers ligt.

Bart de Haas van Lyondell vindt het belang van een sterke vertrouwensrelatie tussen management en personeel moeilijk te rijmen met ontwikkelingen als Sarbanes-Oxley die juist geënt lijken op wantrouwen en sterke controle. Volgens De Waal is sterke controle een typerende reactie op de boekhoudschandalen van de afgelopen jaren: als er iets misgaat, worden de teugels aangetrokken. Maar, zegt hij, in de vakliteratuur klinken steeds meer vraagtekens bij hele strakke controle. Epskamp betwijfelt dat. Volgens hem is strenge regelgeving en dito controle blijvend. Simon Hoenderop van Koninklijke Wessanen haakt in op de constatering dat familiebedrijven

vanwege hun focus op de lange termijn beter presteren dan concurrenten met een beursnotering. Hij ziet de trend dat steeds meer bedrijven hun beursnotering opzeggen. Als de verplichtingen die een beursnotering meebrengen wegvallen, is er meer aandacht voor de lange termijn. Interim-manager Vincent Wanders beaamt dat en wijst op het verschil tussen maandelijks uitvoerig rapporteren en eens per half jaar overleg met een investeringsmaatschappij. Wanders vraagt zich af hoe de oorzaken van matige productiviteit (onvoldoende planning & control, onvoldoende supervisie), zoals die in de presentatie zijn aangehaald, samenhangen met de kenmerken van een HPO. Planning & control is prestatie management en supervisie is leiderschap, antwoordt De Waal. Prestatie management is heel belangrijk, vervolgt hij en als organisaties daarop slecht scoren is matige productiviteit niet verrassend. De discussie werd besloten met de constatering dat het HPO-concept zeer interessant is voor organisaties om hen te helpen bij verdere verbetering. Tegelijkertijd werd opgemerkt dat nader onderzoek nodig is, vooral naar de beperkte set karakteristieken die binnen de groep van 65 de allerbelangrijkste zijn. Dit onderzoek loopt op dit moment nog.

'Ik zie heel veel van de elementen uit het HPO-concept terug in onze organisatie. We zijn bezig met cultuur, met processen, met planning & control. Het concept van de High Performance Organization is een goed middel om verder te komen en verbanden te zien tussen de verschillende projecten in breder perspectief.' *Hurwen Dekkers, manager Management Accounting Groep SNS Reaal Groep*

'Steeds meer bedrijven gaan van de beurs. Ze leven dan niet meer van kwartaal tot kwartaal maar kijken voor een periode van drie tot vijf jaar vooruit.' *Simon Hoenderop, CFO Europe bij Koninklijke Wessanen*

'Of wisselingen in de top van een organisatie zinvol zijn, is sterk afhankelijk van de situatie. Bij reorganisaties is dit niet verkeerd om de omslag te kunnen maken. Organisaties die op een goede groei doormaken, kunnen beter iemand van binnenuit aan de top aanstellen.' *Marco Scheepers, financieel directeur, ExideTechnologies Nederland*

'Je ziet in de Verenigde Staten vaak nieuwe leidinggevenden hun eigen ploeg meenemen waarmee ze altijd werken. In Europa komt dat nog nauwelijks voor.' *Aldert Zoetelief, concerncontroller bij de RAI.*

Dr. André A. de Waal MBA is associate professor strategisch management aan de Maastricht School of Management en daarnaast zelfstandig adviseur en auteur. Zijn HPO white papers zijn te vinden op [www.andredewaal.nl](http://www.andredewaal.nl). Olaf Boschman werkt als freelance journalist met accent op financiën, economie en management, en maakt daarnaast onder meer samenvattingen van managementboeken. Hij is te bereiken via [O.Boschman@nullicedo.com](mailto:O.Boschman@nullicedo.com). Adnan Basaran is consultant bij Robert Half Management Resources. Hij is te bereiken via [adnan.basaran@roberthalf.nl](mailto:adnan.basaran@roberthalf.nl).

#### [kader]Kenmerken van een High Performance Organization

De kenmerken die organisaties die uitstekend presteren gemeen hebben, zijn verdeeld in acht categorieën: organisatieontwerp, strategie, processen, technologie, leiderschap, individuen en rollen, cultuur en, tot slot, externe omgeving. Hieronder staat een overzicht van de kenmerken van HPOs gerangschikt naar categorie. Per categorie heeft het kenmerk dat bovenaan staat de meeste invloed.

*Organisatie-ontwerp (structuur)*

- Stimuleren van samenwerking, zowel intern als extern
- Simpele en platte organisatie
- Stimuleren van kennisdeling
- Direct aanpassen van de structuur als de omstandigheden veranderen

#### *Strategie*

- Stimulerende en uitdagende visie
- Oriëntatie op korte en lange termijn zijn met elkaar in balans
- Duidelijke, ambitieuze, meetbare en haalbare doelen
- Koers en strategie zijn absoluut duidelijk
- Plannen voor het halen van de gestelde doelen zijn robuust én flexibel
- Strategie onderscheidt zich van concurrenten en vergelijkbare organisaties

#### *Processen*

- Goede en eerlijke beloningsstructuur
- Continue verbetering en vereenvoudiging van processen
- Meten en rapporteren wat belangrijk is
- Financiële en niet-financiële informatie is voor iedereen beschikbaar
- Continue vernieuwing van producten, diensten en processen
- Streven naar een *best practice* organisatie
- Interactieve interne communicatie in dialoogvorm
- Effectieve inzet van bedrijfsmiddelen
- Continue optimalisatie van de waardeketen

#### *Technologie*

- Flexibele systemen voor informatie- en communicatietechnologie
- Gebruikersvriendelijke ICT-systemen

#### *Leiderschap*

- Sterke vertrouwensrelatie tussen management en medewerkers
- Integer management met sterke voorbeeldrol
- Besluitvaardig en actiegericht management
- Coachend en faciliterend management
- Uitdagend management
- Effectieve en sterke leiderschapsstijl met duidelijke focus
- Ruimte voor experimenteren en het maken van fouten
- Inspirerend management
- Management stimuleert verandering en verbetering
- Management verbindt zich voor de langere termijn
- Management is bescheiden en zelfverzekerd
- Verantwoordelijkheden voor resultaten zijn consistent belegd
- Promotie van nieuw management van binnenuit
- Samenstelling managementteam en overige medewerkers is divers en complementair

#### *Individueel & rollen*

- Lerende organisatie
- Exceptionele mensen met ondernemersgeest
- Betrokkenheid bij belangrijke bedrijfsprocessen
- Veilige en stabiele werkomgeving
- Excellentie en voortdurende vernieuwing in kerncompetenties
- Flexibele en veerkrachtige medewerkers
- Naadloze afstemming tussen medewerkersgedrag- en waarden en organisatiewaarden

#### *Cultuur*

- Vrijheid en bevoegdheid om te besluiten en te handelen
- Sterke en betekenisvolle kernwaarden
- Prestatiegerichte cultuur

- Cultuur van transparantie, openheid en vertrouwen
- Gemeenschappelijkheid en gezamenlijke identiteit

*Externe omgeving*

- Voortdurend streven naar vergroten toegevoegde waarde voor klanten
- Langetermijnrelaties met alle stakeholders
- Continu scannen van de omgeving en daarop snel reageren
- Concurreren en vergelijken met de besten in de industrie/bedrijfstak
- Participatie in waardetoevoegende netwerken met derden
- Nieuwe activiteiten zijn altijd complementair aan de kerncompetenties

[einde kader]

--

[kader]

Center for Organizational Performance

Per 1 januari 2006 is door Direction, Briefings for business leaders in samenwerking met André de Waal het Center for Organizational Performance opgericht. Dit centrum gaat het onderzoek naar HPOs coördineren en organiseert daarnaast netwerkbijeenkomsten rondom het HPO-thema. Kijk voor meer informatie op [www.management-development.com](http://www.management-development.com).

[einde kader]

--