

'Ik wil beroemd worden'



Wat maakt bedrijven succesvol? De afgelopen vijf jaar analyseerde André de Waal meer dan tweehonderd studies en zette 2500 enquêtes uit. Op zoek naar, zoals hij zegt, de heilige graal van management. "De Nederlandse manager is zijn nieuwsgierigheid kwijtgeraakt."

Tekst Peter van Lonkhuizen

Even voorstellen: André de Waal (47). Onderzoeker, consultant, managementboekenschrijver. Hoogleraar in Maastricht en directeur van een onderzoeksbureau in Hilversum. Goeroe in spé. Man met een missie.

Het begon min of meer per ongeluk. "Misschien wel een leuke anekdote," zegt De Waal. Bij een potje voetbal had hij, destijds als consultant in dienst bij Arthur Andersen, zijn knie gebroken. Hij kon niet naar de klant. De Waal: "Ik zie mijn baas nog op me afkomen. 'De Waal, ga jij eens onderzoek doen naar kritische succesdingetjes en prestatie nogwat.' Bij Arthur Andersen zei je geen nee tegen de baas, maar ik had geen idee waar hij het over had. Daar ben ik ingedoken en toen bleek dat enorm fascinerend te zijn."

Dat was zeventien jaar geleden. De Waal werd gegrepen door prestatie management. De vraag welke factoren bepalend zijn voor het succes van bedrijven. Wat maakt dat sommige organisaties zich beter ontwikkelen dan andere? Waarom laat het ene bedrijf groei en mooie winsten zien, en is het andere overnamevoer?

Over prestatie management handelen twee van de bekendste boeken uit de manage-

LEONARD FÄUSTLE

ANDRÉ DE WAAL

1960 geboren te Rotterdam

1983 studie scheikunde, universiteit Leiden

1985 mba, Boston

1986-2002 organisatieadviseur/vennoot bij Arthur Andersen en Holland Consulting Group

2002 promotie op gedragsaspecten bij prestatie management, VU Amsterdam

2002 associate professor strategic management, Maastricht School of Management

2006 academisch directeur Center for Organizational Performance

De Waal heeft meer dan 20 boeken over prestatie management en organisatieverbetering op zijn naam staan, waaronder 'Management rages' (2002), 'Prestatiegericht gedrag' (2003), 'Beyond budgeting' (2004) en 'Strategic performance management' (2007).

mentliteratuur: 'In search of excellence' van Tom Peters en Robert Waterman en 'Good to great van Jim Collins. Probleem: de boeken spreken elkaar tegen. Waar Peters en Waterman de nadruk leggen op 'hands-on' management, denkt Collins dat het succes onder andere ligt bij bescheiden maar wilskrachtige leiders, Level 5-leiders. De Waal identificeerde de afgelopen jaren meer dan 230 van dit soort studies: van grootschalig tot beperkt, van wetenschappelijk diepgeworteld tot matig onderbouwd. Allemaal met hetzelfde doel voor ogen: de succesfactoren van goed management opsporen. Maar vaak met sterk verschillende uitkomsten.

De fascinatie voor prestatie management liet De Waal niet los. Door het analyseren van de 230 studies kwam hij tot een lijst met zo'n 190 factoren die een rol zouden kunnen spelen bij het succes van bedrijven. De afgelopen vijf jaar besteedde hij aan onderzoek om de lijst tot de essentie terug te brengen. Met enquêtes identifi-

ceerde hij succesvolle bedrijven en onderzocht hun eigenschappen. In totaal verwerkte De Waal 2500 vragenlijsten, afkomstig uit de hele wereld. Uiteindelijk bleven niet meer dan vijf factoren ijzersterk overeind staan. Hoe veel extra enquêtes hij ook uitstuurt, deze vijf eigenschappen blijven onafhankelijk van sector of werelddeel als in graniet gebeiteld staan.

"Ik heb 'm," zegt De Waal glimmend. "Ik heb de heilige graal van management te pakken."

'Het maakt niet uit waar nieuwe ideeën vandaan komen'

De vijf kenmerken die succesbedrijven gemeen hebben zijn een hoge kwaliteit van het management, een open en actiegerichte cultuur, langetermijnoriëntatie, verbeteren vernieuwingsdrang en een hoge kwaliteit van de medewerkers. Succesbedrijven worden door De Waal 'hpo' genoemd: high performance organization. Een hpo is een bedrijf dat zeker vijf à tien jaar lang beter presteert dan zijn peer group. "Het gaat om langetermijnsucces. Het mag geen toevalstreffer zijn."

Onlangs werd het onderzoek afgerond. We spreken De Waal in het gebouw van het Center for Organizational Performance in Hilversum, een advies- en onderzoeks bureau waar hij directeur is.

Wat heeft je verrast aan de uitkomsten?

"Eigenlijk vooral dat menselijk gedrag nog veel meer een rol speelt dan ik zelf had gedacht. Dat moet ik even toelichten. Van huis uit ben ik chemicus. Toen ik me als consultant met bedrijven ging bezighouden, dacht ik rechtlijnig. Als je iets goed uitvoert, bijvoorbeeld een balanced scorecard, moet er een voorspelbaar resultaat uit komen. Nee dus. In de praktijk zie je dat prestatie management in zestig procent van de gevallen mislukt. Dat heeft te maken met menselijke factoren. Gedrag."

Dat komt ook in jouw vijf factoren terug?

"Een van de eigenschappen die alle hpo's

kenmerken is de kwaliteit van het management. Dat blijkt uit de enquêtes. Medewerkers van dit soort bedrijven geven hun managers hoge cijfers als het gaat om een vertrouwensband opbouwen, hun voorbeeldfunctie, het vermogen om te inspireren, te coachen. Dus het gedrag van de managers. Een andere succesfactor is een open, actiegerichte cultuur. De bereidheid om kennis te delen en er actie op te nemen. Ook gedrag. Een andere is continu vernieuwen en verbeteren. Eigenlijk hebben alle vijf factoren met gedrag te maken."

Logisch toch? Alles wat op de werkvloer gebeurt, heeft op een of andere manier met menselijk handelen te maken.

"Dat lijkt misschien zo. Maar kijk bijvoorbeeld eens naar de factoren die er niet uitgekomen zijn. Ik ben ooit als ict'er bij Arthur Andersen begonnen. Ict is een belangrijke succesfactor, dacht ik. Niet dus. Ict is niet onderscheidend. Het bedrijf met de beste ict is niet het meest succesvol. Alleen als ict een strategische rol speelt, kun je er een voorsprong mee krijgen. Dat is slecht nieuws voor bedrijven die denken: 'We moeten verbeteren, laten we er maar een nieuw erp-systeem tegenaan gooien.'"

Wat is nog meer niet onderscheidend?

"Er blijkt geen beste organisatiestructuur te zijn. Dus functioneel, proces, matrix, dubbele helix, hoe ze allemaal mogen heten, het maakt niks uit. Er is maar één ding overgebleven in de statistiek: de structuur moet simpel zijn. Een simpele structuur bevordert de interactie van het management en de medewerkers. Wat ik ook verrassend vond: de strategie blijkt geen onderscheidende factor te zijn. Er is geen beste strategie, zo lang de strategie maar uniek is. Opmerkelijk als je weet hoeveel boeken er over het onderwerp zijn geschreven."

Wat bedoel je met 'uniek'?

"De strategie moet uniek zijn in jouw sector. Hij moet afwijken van je concurrenten. Meestal heb je het dan over unieke producten of diensten. Of een andere logistiek, andere processen. Toyota met de eerste hybride auto, de Prius, dat is uniek. Je weet: binnen een jaar of drie word je gekopieerd. Dus dat is je voorsprong. Slechte managers zeggen dan: 'We worden tóch

gekopieerd, dus het heeft geen zin.' Maar als je de eerste bent, kun je daar enorme voordelen uit halen. En ben je al weer bezig met je volgende unieke product."

Kortom, een hpo besteedt veel aandacht aan innovatie.

"Niet in de zin van 'we besteden züs en zoveel aan r&d'. Het gaat om de link met gedrag. Managers bij een hpo zijn bereid om te experimenteren, om fouten te maken. Ze staan open voor nieuwe ideeën. Veel mensen

'Alle medewerkers raken gefrustreerd'

hebben last van het not invented here-syndroom. Ik sprak laatst een manager die zei: 'Wij hebben daar geen last van, nee, wij hebben last van het not invented by me-syndroom. Het is bij ons zo erg, we luisteren al niet eens meer naar een ander in onze éigen organisatie.' Managers bij een hpo maakt het niet uit waar nieuwe ideeën vandaan komen. Van de schoonmaker of de ceo, het interesseert ze geen bal. Ze werken ook vaak in netwerken samen met leveranciers en klanten. Daar zit wat achter: het is een manier om nieuwe dingen te horen."

Stel ik ben manager bij een gemiddeld groot Nederlands bedrijf. Wat doe ik niet goed?

"De Nederlandse manager is zijn nieuwsgierigheid kwijtgeraakt. Op alle niveaus, maar zeker in de top. Heb ik nog echt belangstelling voor hoe het met mijn mensen gaat, wat hen beweegt? Als ik dat niet heb, kan ik die mensen ook niet motiveren. Ben ik echt nog nieuwsgierig naar hoe mijn bedrijfsprocessen werken? Als ik die interesse niet kan opbrengen, kan ik de processen ook niet vernieuwen, verbeteren. De durf om een nieuwe weg in te slaan, zijn veel topmanagers kwijt."

Hoe komt dat?

"In de eerste plaats de shareholder value-gedachte. Het kortetermijndeed van we moeten méér, méér. Dat is het ergste dat ons is



overkomen. Een van de vijf succesfactoren van hpo's is een langetermijnnoriëntatie. Niet alleen aandeelhouders maar ook andere stakeholders zijn belangrijk. Topmanagers in een hpo komen vaak van onderop en ze zitten er lang. Daarmee wijkt de hpo duidelijk van andere organisaties af. Weet je hoe lang een ceo gemiddeld in functie is? Niet meer dan 2,5 jaar. In Nederland is het nog minder: gemiddeld twee jaar. Het zal niet verbazen dat familiebedrijven vaak trekjes van een hpo hebben."

Wat moet ik dan, als manager van dat bedrijf, anders doen?

"Als manager word je geacht te managen,

dat wil zeggen: je begeleidt je medewerkers en helpt ze om hun doelstellingen te halen. Coaching en supervisie zijn slachtoffer geworden van druk, druk, druk. Zowel de goede als de slechte medewerkers raken gefrustreerd. De goede voelen zich ondergewaardeerd omdat ze de manager niet kunnen laten zien dat ze goed zijn, de slechte zouden op een hoger plan kunnen komen, maar dat gebeurt niet want de manager is er nooit. Mijn eerste baas bij Arthur Andersen was wat je noemt een 'tough lady'. Waarom was ze zo 'tough'? Ze liet me nooit alleen, ze zat er bovenop. O, wat heb ik een hekel aan dat mens gehad. Maar o, wat heb ik ongelooflijk veel van haar geleerd." »



Managers communiceren toch zo veel mogelijk met de werkvloer?

“Inderdaad, we communiceren ons suf. We doen het zelfs veel te veel. Ik zeg: nok ermee. Stoppen. Communicatie in bedrijven is op geen enkele manier een succesfactor. Het is eerder contraproductief. Communicatie is eenrichtingsverkeer, zeepkistenwerk. Het moet zijn: dialoog. Een dialoog is niet vrijblijvend. Als ik met een medewerker een dialoog heb, moet ik naar hem luisteren. En ik moet er nog wat mee doen ook. Doen we niet, kost te veel tijd. In plaats daarvan communiceren we. ‘Ik heb het ze toch verteld?’, dat soort dingen. Nee, je hebt het naar ze gebruld.”

Het beeld dat je van het leiderschap in Nederlandse organisaties schetst, is behoorlijk somber.

“Niet alleen in Nederland, wereldwijd. Het aardige is: de mensen vullen zelf die enquêtes in. Ik concludeer dat niet, dat komt uit de enquêtes naar voren. De scores voor ‘management’ komen gemiddeld op de 6 of 6,5 uit. Geen 3, dan zouden we allemaal failliet gaan. Maar een 6-je, dat wil zeggen: we modderen wat aan. Opvallend is vooral het gebrek aan vertrouwen. Medewerkers geven aan dat ze hun managers niet vertrouwen. Als het slecht gaat, denken de medewerkers, wie zijn dan het eerste de sigaar? Dat zijn wij.”

Wat is uit het onderzoek duidelijk geworden over het nut van hoge beloningen en bonussen?

“Geen enkel aspect dat met beloning te maken heeft, heeft de statistiek overleefd. Dus de beloningsstructuur op zich is niet onderscheidend om hpo te worden. Anders gezegd, hoge bonussen helpen niet om een succesbedrijf te worden. Een factor die na eerste enquête nog overeind bleef, was ‘de beloningsstructuur moet als eerlijk worden ervaren’. Dat vond ik interessant. Het bleek dat medewerkers niet zozeer tegen een hoge bonus voor hun manager zijn, als ze zelf ook adequaat worden beloond. En men vond dat er een relatie moest zijn tussen beloning en prestatie. Met al die enorme bonussen op dit moment ga je natuurlijk hopeloos de mist in. Dat wordt door weinig mensen als eerlijk ervaren.”

Wat wil je graag dat managers van jouw onderzoek opsteken?

“Iemand zei tegen me: zoals jij er over praat klinkt het alsof hpo-managers een morele verplichting voelen om het steeds beter te doen. Dat vond ik een mooie. Zo’n morele verplichting komt uit jezelf, dat is intrinsieke motivatie. Dat zie ik veel terug

‘Als je alles al weet, heet je God’

in hpo’s, de drang om het beter te doen omdat het kán. Niet omdat het móet. Om te verbeteren en daar een zekere eer in te scheppen. Ze willen het beste uit henzelf, de medewerkers en de organisatie halen, bijna een christelijke zendingsdrang.”

Is dat niet wat overdreven? Is manager zijn niet gewoon een baan?

“Niet voor hpo’s dus. Mensen die je spreekt, blijken erg leergierig en betrokken. Een goed voorbeeld vind ik Ingvar Kamprad van Ikea, die elke week twee dagen op de werkvloer te vinden is. Dat geldt helaas niet voor andere bedrijven. Als ik er soms cursussen geef, zie je de topmanagers nooit. Waarom zie je ze niet? ‘Ze weten het allemaal al,’ zeggen hun medewerkers dan. Dat heet volgens mij God, als je alles al weet.”

DE HPO

Een high performance organization is een organisatie waarvan de resultaten beter zijn dan de peer group gedurende minimaal vijf tot tien jaar.

Gemeenschappelijke kenmerken zijn:

- Het management van een hpo is van hoge kwaliteit. Het combineert integriteit en coachend leiderschap met snelle besluitvorming.
- De hpo heeft een open, actiegerichte cultuur, met nadruk op betrokkenheid en dialoog.
- De hpo heeft een langetermijnoriëntatie, zowel in de relatie met klanten, samenwerkingsrelaties als medewerkers. Management wordt intern aangevuld.
- De hpo verbetert en vernieuwt zichzelf continu.
- Het personeel van een hpo is van hoge kwaliteit: divers, complementair en samenwerkingsgericht.

Bron: Center for Organizational Performance, 2007.

Wanneer komt het grote boek over je onderzoek, waarmee je internationaal gaat doorbreken?

“Voorlopig zijn we met andere dingen bezig. We maken profielen van bedrijven op basis van het onderzoek, doen vergelijkingen met de sector etc. Ik wil een ‘menukaart’ maken waarbij we voor elke succesfactor de beste ideeën beschrijven. Tegelijk gaan we door met het onderzoek, zodat het beeld dat we creëren steeds verfijnder wordt. Dat boek zal er ook wel komen. Ik denk dat ik er in 2008 aan kan beginnen. Zoals ‘Good to great’ de naam van Collins definitief heeft gevestigd, zo’n boek wil ik ook.”

Nogal een flinke ambitie.

“Ik wil beroemd worden. Niet om de roem zelf, maar als je beroemd bent, gaan mensen naar je luisteren. En ik heb wat te vertellen. Ik heb die heilige graal voor ze, daar worden ze beter van, daar gaat het me om. Ik moet boven al die jofelnootjes van consultants, die van alles roepen zonder onderbouwing, uit zien te komen. Dat is mijn doel.”