

Kenmerken van toppresterders

Het heeft even geduurd, maar nu is er dan eindelijk weer een boek dat u de factoren omtrent om van uw bedrijf een doorslaand succes te maken. Na de bestsellers *In Search of Excellence* van Tom Peters of *From Good to Great* van Jim Collins was het even stil op dit front, maar nu heeft André de Waal het op zich genomen om jarenlang uitgebreid onderzoek te doen naar toppresterders. De Waal is associate professor Strategic Management aan de Maastricht School of Management en schreef het boek *Maak van je bedrijf een toporganisatie. De vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie*.

Een wereldwijd onderzoek bij ruim 3200 organisaties en een uitgebreide literatuurstudie leverden de onderscheidende succesfactoren op voor de zogeheten high performing organisaties (HPO's). Maar wat is een HPO? Dat blijken bedrijven te zijn die het aanzienlijk beter doen dan hun concurrenten, of vergelijkbare organisaties als het om non-profitorganisaties gaat. Zo groeit de omzet gemiddeld bij



Toegankelijkheid	☆☆☆☆☆
Toepasbaarheid	☆☆☆☆☆
Toegevoegde waarde	☆☆☆☆☆

De Waal schreef een verhandeling over de vijf succesfactoren voor high performance organisaties. Het is een mooi staaltje onderzoekswerk, maar helaas weinig verrassend

HPO's 10% harder en is de winst 29% hoger dan bij niet-HPO's. Ook zijn de klanttevredenheid of de loyaliteit van werknemers

aanzienlijk hoger. Kortom: het loont om tot de toppresterders te behoren.

De Waal vond 35 kenmerken van HPO's, die weer onderverdeeld kunnen worden in vijf factoren. Een van de belangrijkste factoren is niet geheel verrassend de kwaliteit van het management. Managers van een HPO zijn integer, hebben een sterke voorbeeldrol, zijn besluitvaardig, effectief, zelfverzekerd en zo kunnen we nog wel even doorgaan.

Een andere enigszins voor de hand liggende factor is de kwaliteit van medewerkers. Medewerkers van een toporganisatie willen altijd verantwoordelijk gehouden worden voor hun resultaten en als het even kan geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen. En nee, met een homogeen managementteam of een kortetermijnvisie gaat u de hall of fame van management niet bereiken. Een topbedrijf vindt volgens de onderzoeker dat een plek in de samenleving verdient moet worden en niet vanzelfsprekend is. Klanten, medewerkers, leveranciers en aandeelhouders,

iedereen moet uiteindelijk tevreden zijn met de waarde die wordt gecreëerd.

Naast de gerichtheid op lange termijn heeft een toporganisatie een open en actiegericht cultuur waarbij de medewerkers bij belangrijke beslissingen worden betrokken en de kennis te allen tijde wordt gedeeld. Fouten maken mag, of beter: moet, omdat dit het lerend vermogen bevordert. En tot slot verbetert en vernieuwt een HPO voortdurend bestaande producten, processen en diensten.

Zoals het een goede onderzoeker betaamt, is er ook een checklist voor bedrijven om te kijken hoever zij op weg zijn om een HPO te zijn of te worden. Ook wordt een aantal mogelijke barrières besproken zoals te veel initiatieven in één keer willen ontplooiën, waardoor het veranderingsproces vertraagt. Er is tevens een routekaart beschikbaar om een HPO te worden, compleet met stappenplannen en de vereiste voorbereiding.

Het boek is geschreven alsof het een interview betreft van een journaliste met een ceo van een toporganisatie. Deze vorm is op

zich origineel en moet de leesbaarheid vergroten. Een geloofwaardig interview is het verhaal echter niet, omdat het vooral een monoloog van de 'ceo' betreft, waarbij de journaliste zogenaamd geïnteresseerd opveert, dan weer 'triumfantelijk' een zin aanvult of uitroept: 'Dit is veel te interessant, ik wil graag meer horen.' Echt kritische vragen worden nauwelijks gesteld. Zoals de niet onbelangrijke vraag: wat voegen alle gevonden kenmerken en factoren toe aan de ongehooflijke hoeveelheid bestaande managementliteratuur? Het zijn stuk voor stuk open deuren, ook al ziet de dagelijkse praktijk er in veel bedrijven inderdaad niet best uit. Daar wist jammer genoeg tot nu toe geen enkel managementboek blijvend verandering in te brengen.

'Maak van je bedrijf een toporganisatie. De vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie'. Auteur: André de Waal. Uitgever: Van Duuren Management. ISBN 9789089650030, € 24,90.

