

De quintessens van de high performance organisation

HET KENNEN VAN DE EIGEN ORGANISATIE EN CONTEXT ALS BASIS VOOR GOED ORGANISEREN

Het nieuwe troetelkind van managers, managementconsultants en onderzoekers is de *high performance organisation* (HPO). Net als bij de excellente ondernemingen in de jaren tachtig worden succesvolle organisaties geanalyseerd om te komen tot *best practices* en lessen voor andere organisaties. De definitie en onderbouwing van het begrip zijn generiek en summier. De definitie van wat succes dan is, is bovendien weinig precies. Het onderzoek naar de factor succes is in veel gevallen slordig, of in ieder geval methodologisch weinig transparant. Daarmee lijkt de populariteit van het concept omgekeerd evenredig te zijn aan de zorgvuldigheid waarmee het wordt behandeld. Men ‘vertaalt’ eendimensionaal onderzoek en enkelvoudige waarnemingen makkelijk naar organisatiekenmerken en technieken, die in eenvoudig ogende recepturen worden gegoten. Deze zijn daarmee in de meeste gevallen intuïtief aantrekkelijk, maar weinig relevant en valide voor specifieke organisaties. De receptuur is daarmee vooral een ontkenning van de verschillen in specifieke aard en context die uiteenlopende organisaties kenmerken.

Inleiding

Het idee van de *high performance organisation* (HPO) roept herinneringen op aan de excellente ondernemingen van Peters en Waterman (1982). Om te beginnen zien we dat het concept wordt gebaseerd op de prestaties en ervaringen van organisaties die al succesvol zijn. Daarnaast wordt voorzien in een lijst van kritieke kenmerken. Verder wordt de indruk gewekt dat het gaat om een receptuur of systeem: er worden verbanden en samenhang tussen de kenmerken gesuggereerd. Doorgaans overigens zonder dat deze adequaat uitgewerkt worden. Het gaat in beide gevallen om een zogenaamde profielbenadering: de nadruk ligt op de kenmerken in plaats van op de toepassings- of leerprincipes. Uitgangspunt vormt niet de betreffende organisatie, maar een set van kenmerken of ‘lessen’ die aan andere – succesvolle – organisaties ontleend zijn. Daarnaast kan gewezen worden op de suggestie dat het gaat om een concept dat



Steven ten Have

Prof. dr. mr. S. ten Have is organisatieadviseur en partner van Ten Have & Company. Daarnaast is hij hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam en verbonden aan de postgraduate opleidingen Verandermanagement en Management Consultant.

universeel toepasbaar is. Zowel de excellente onderneming als de HPO oogt als Haarlemmerolie. Maar waar het gaat over de HPO lijken nuanceringen mogelijk. Sommige benaderingen, bijvoorbeeld die van Accenture (2005), benadrukken (in de rapporten), naast universele kenmerken van de HPO, de consequenties die het specifieke toepassingsdomein (bijvoorbeeld de banksector) heeft. Anderen noemen meerdere factoren, maken een onderscheid tussen leidende en ondersteunende factoren en stellen dat de mix per organisatie kan verschillen. De Waal (2007) bijvoorbeeld stelt dat er negen onderscheidende factoren zijn en dat de meeste HPO's drie leidende en zes ondersteunende factoren kennen die in samenstelling per organisatie kunnen variëren. Deze perspectieven kunnen daarom gekwalificeerd worden als contingente profielbenaderingen.

In dit artikel zoek ik verder naar de essenties van het goed organiseren, de *quintessens*. Daarbij wordt het concept van de HPO kritisch beschouwd en wordt bekeken in hoeverre het concept al dan niet een bijdrage levert aan verder inzicht in die essenties. Na een inleidend overzicht van definities, kenmerken en categorisering met betrekking tot de HPO ga ik in op aandachtspunten en valkuilen. De vraag wordt gesteld hoe het idee van de HPO en daarmee verbonden onderzoeken beoordeeld moet worden als gekeken wordt naar begrippen als generaliseerbaarheid en betrouwbaarheid. Daarnaast kijk ik aan de hand van begrippen als reductionisme en attributie kritisch naar het concept van de HPO. Aansluitend volgt een reflectie waar, aan de hand van het begrip 'quintessens', beschreven wordt hoe omgegaan kan worden met een concept als dat van de HPO als men daadwerkelijk tot de essenties van het organiseren wil geraken.

1. Definities, kenmerken en categorisering

Een belangrijke vraag is wat precies onder een HPO wordt verstaan of moet worden verstaan. Een eerste, aangetroffen definitie luidt als volgt:

'An High Performance Organization is an organization that achieves superior financial results as compared to its peer group, over a period of at least 5 years, by structuring the organization and processes so that stakeholders are being served in the best possible way; ensuring the excellence of management and employees; consistently emphasizing the significance of flexibility, innovation and collaboration; managing for the long term' (De Waal, 2007, p. 3).

Holbeche (2005) kiest een indirecte benadering door niet te beschrijven wat de HPO is, maar wat deze doet:

'Focus on the right things, reconcile different, potentially conflicting stakeholder needs, aim for sustainable success over the longer term' (p. 15-19).

Owen, Mundy, Guild en Guild (2001) omschrijven een HPO als een organisatie die in staat is om responsief te blijven richting de behoeften en verwachtingen van de

markt *en* in staat is het gedrag te ontwikkelen en vast te houden dat nodig is om daaraan tegemoet te komen. Zij stellen dat een organisatie in staat moet zijn een hoge kwaliteit producten en diensten te leveren en waarde te creëren en dat daartoe vijf sleutelfactoren met elkaar in lijn gebracht moeten worden (*alignment*):

- de marktperceptie van de topmanagers;
- een gedeelde visie, missie, waarden en strategie die in lijn is met de marktrealiteit;
- leiderschapspraktijken die daarmee in lijn zijn;
- infrastructuren die dit ondersteunen en versterken;
- medewerkersgedrag dat aansluit bij de klantbehoeften.

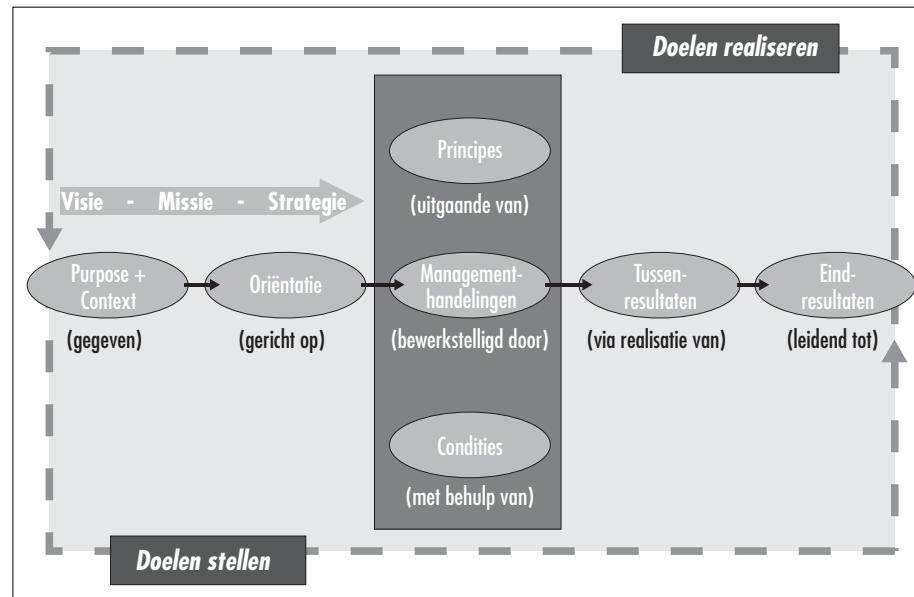
Op basis van het voorgaande zou een alternatieve definitie kunnen zijn:

De HPO is een organisatie die alles wat er uit de managementliteratuur in positieve zin bekend is, adequaat, per onderdeel op de juiste wijze en in samenhang weet toe te passen.

Met andere woorden, de HPO als verzamelnaam voor al het goede dat de bedrijfskunde te bieden heeft. Daaraan moet toegevoegd worden dat het blijkbaar moet gaan om organisaties die (duurzaam) succesvol zijn. Een HPO weet wat ze doet en doet dat met resultaat. De uiteenlopende onderzoeken over HPO's beginnen vrijwel zonder uitzondering met het al dan niet zorgvuldig en precies selecteren van succesorganisaties om vervolgens dit succes te verklaren (Kirby, 2005). De vraag is wat dit oplevert: inzicht in combinaties van succes en blijkbaar gehanteerde managementpraktijken of causale verbanden tussen die twee zaken? Daarnaast zijn er nog tal van andere vragen zoals die naar de eventuele generaliseerbaarheid, bruikbaarheid en juistheid van de indicatoren en metingen van succes. Bovendien is het de vraag of er niet organisaties zijn die succesvol zijn, zonder dat ze (een aantal van) die praktijken toepassen. En, of er niet veel geleerd kan worden van de praktijken van organisaties die nog niet duurzaam succesvol genoemd kunnen worden, maar dit op termijn mogelijk wel zijn. De definitie en onderbouwing van het begrip HPO zijn generiek en summier. De definitie van succes die in relatie tot de HPO wordt gehanteerd, is bovendien weinig precies. Het onderzoek naar de factor succes is methodologisch weinig transparant. De onderzoekers vertalen eendimensionaal onderzoek en enkelvoudige waarnemingen gemakkelijk naar overzichtelijke organisatiekenmerken en technieken. Deze zijn daarmee in de meeste gevallen intuïtief aantrekkelijk, maar weinig relevant en valide voor specifieke organisaties.

In de beschrijvingen van de HPO valt een aantal categorieën te onderscheiden. Om te beginnen kan een onderscheid gemaakt worden tussen onderscheidende factoren of kenmerken, tussenresultaten en eindresultaten. Tot de eerste categorie behoren elementen als het waardegebaseerd zijn, de samenhang tussen visie, missie en strategie, de verbinding tussen verschillende managementtechnieken en focus op de juiste dingen. Tussenresultaten zijn bijvoorbeeld de beste plek om te werken, een sterke cultuur en het klaar zijn voor verandering. Eindresultaten zijn zaken als duurzaam succes, langetermijnresultaat en superieur financieel resultaat.

Figuur 1.
Basis, kern en resultaten
van de HPO



Vooraf de eerste categorie vergt verdere specificatie. Daar kan een nader onderscheid gemaakt worden tussen oriëntaties, handelingen, principes en condities. Bij de eerste subcategorie gaat het bijvoorbeeld om de oriëntatie op innovatie of op samenwerking (gericht op). Bij handelingen kan gedacht worden aan het consequent monitoren van de omgeving en het reageren op veranderingen en het management van medewerkers met behulp van gedifferentieerde feedback (bewerkstelligd door). Principes zijn het in lijn zijn van visie, missie, strategie en organisatie, het congruent zijn van de systemen en de organisatiewaarden als basis voor (gewenst) gedrag (uitgaande van). Als condities kunnen duidelijkheid over de strategie en het beschikbaar hebben van de juiste mensen en middelen genoemd worden (met behulp van).

2. Aandachtspunten en valkuilen

Waarom zou men zich druk maken over populaire concepten als de HPO? Waarom kunnen degenen die de ideeën aandragen en degenen die ze afnemen, niet met rust gelaten worden? Waar het gaat over modes en hypes in het management geven Abrahamson en Fairchild (1999) daarop een antwoord. Zij onderkennen dat er een markt is die gedreven wordt door *knowledge entrepreneurs* en *'the progressive appetite of fashion consumers for ever-new management fashions'* (p. 737). Maar dat die markt bestaat, is geen reden om deze zonder meer te tolereren. Integendeel. Abrahamson en Fairchild wijzen op het gevaar van populaire concepten die uiteindelijk niet werken. Dergelijke concepten leiden tot verspilling, burn-out en cynisme bij gebruikers over het potentieel van *alle* vormen van vooruitgang in management en managementconcepten. Met andere woorden, de goede ideeën gaan dan onder de slechte ideeën lijden. Daarom nu aandacht voor

aandachtspunten en valkuilen die van belang kunnen zijn bij het beschouwen en hanteren van het concept van de HPO.

ANNEXATIE

Niet alleen succesvolle organisaties worden opgetrommeld om de HPO tot leven te brengen, ook bekende managementconcepten en -inzichten worden gemobiliseerd en geannexeerd. Holbeche (2006) brengt bijvoorbeeld de visionaire organisaties van Collins en Porras (1995), het leiderschap uit *Good to Great* (Collins, 2001), de ideeën over *The Living Company* (De Geus, 1997) en het concept van de lerende organisatie onder in de stal van de HPO. De Waal (2006) noemt maar liefst 91 onderzoeken, uitgevoerd vanaf 1990, die zicht bieden op de kenmerken van de HPO. De onderzoeken worden voornamelijk verbonden door het feit dat ze overwegend over succes gaan, en de wijze waarop je dat bereikt. Holbeche stelt dat HPO's (Vecchio en Appelbaum, 1995) ook zichtbaar zijn in de onderzoeksuitkomsten van *In Search of Excellence* en presenteert dit zonder meer als positief. Dit is merkwaardig omdat Holbeche later in haar boek verwijst naar de lessen die we uit de ontwikkelingen bij 43 organisaties kunnen leren nadat het boek was gepubliceerd; 14 van de 43 kwamen kort daarna in ernstige moeilijkheden (*Business Week*, 1984). Evenmin is er een kritische reflectie op deze vorm van onderzoek als zodanig. De methode is vrijwel steeds dezelfde: vind de best presterende organisaties en onderwerp hen aan een nauwkeurige analyse. Gebruik deze gegevens als basis voor het definiëren van 'universele lessen' of *common drivers*, geldig over sectoren en periodes heen. In het onderzoek naar HPO's wordt geen aandacht besteed aan de ervaringen van organisaties die zonder succes de receptuur van de excellente ondernemingen hebben gekopieerd. Wat in de onderzoeken naar HPO's vaak onderbelicht blijft, is de specifieke context: wat zijn de kenmerken van de sector, wat zijn de kenmerken van die specifieke periode, wat zijn de achtergrond en historie van de onderzochte organisaties? Eerdergenoemde Holbeche (2005; 2006) annexeert er lustig op los en illustreert zo dat een HPO 'van alle markten thuis' is. Zij voert een variëteit aan kenmerken, handelingen en oriëntaties op. Een HPO is om te beginnen geobsedeerd door kwaliteit, is innovatief, zet klanten op de eerste plaats, investeert in medewerkers en heeft een gezonde cultuur (Maitland, 2002). Daarnaast richt een HPO zich op de juiste dingen (Coulson-Thomas, 2005), is deze in staat verschillende *stakeholder*-behoeften met elkaar te verenigen (Kaplan en Norton, 1996) en richt de HPO zich op duurzaam langetermijnsucces (De Geus, 1997). Daarnaast biedt de HPO onder andere de beste plek om te werken (Roffey Park, 1996), is ze waardegebaseerd (Pascal en Athos, 1981), is ze klaar voor verandering (Owen, 2001) en kijkt zij over haar in- en externe grenzen heen (Ashkenas, Ulrich, Jig en Herr, 1998). Daarnaast zijn HPO's lerende organisaties (Rowden, 2001), hun concurrentievoordeel is verbonden met hun vermogen om zich adequaat aan te passen aan ingrijpende veranderingen in de omgeving. Wood (1999) benadrukt daarnaast de verbinding tussen moderne HRM-technieken (*high commitment practices*) en *total quality management*, de verbinding tussen de mensen waardenkant en de proces- en systeemdimensie binnen een organisatie.

REDUCTIONISME

Zoals het een *Integrationswissenschaft* of *Synoptische Wissenschaft* betaamt (Noelle-Neumann, 1971) wordt het fenomeen HPO in de studies ernaar vanuit verschillende perspectieven beschouwd en wordt geprobeerd de daaruit voorkomende inzichten en antwoorden met elkaar te verbinden. Ook sluiten deze studies aan bij de tweede helft van een belangrijk bedrijfskundig adagium: 'Wat waar is, werkt en wat werkt, is waar'. Men begint met het markeren van succesvolle organisaties – bijvoorbeeld een organisatie zoals Nokia die onder andere financieel over een periode van in ieder geval vijf jaar zeer bovengemiddeld presteerde (Ten Have, 2002) – en kan dan niet om de constatering heen dat *'they must be doing something right'*. Vanuit die constatering is de verleiding zeer groot het succes te gaan verklaren.

Bij succesvolle organisaties staan de deskundigen in een rij om via *reverse engineering* te achterhalen en duidelijk te maken hoe het succes tot stand is gekomen en wat andere organisaties daarvan kunnen leren. Als een zo ontstane verklaring geïsoleerd wordt gelezen, is die vaak goed te volgen en oogt die meer dan aannemelijk, vaak zelfs aantrekkelijk. Een voorbeeld daarvan is het strategisch succes van Honda dat onmiskenbaar was, maar waarvoor zeer uiteenlopende en grotendeels met elkaar strijdige verklaringen zijn gegeven door onder andere een aantal 'groten' uit de wereld van strategie en organisatie, zoals Mintzberg, Hamel en Prahalad, Quinn, Goold en Pascale (Mair, 1999). De verklaring van bijvoorbeeld BCG (Boston Consulting Group) (1975) was gebaseerd op het zogenaamde analytische perspectief. Gesteld werd dat *a nexus of interrelated economic factors* de verklaring vormde. Daarin zat de boodschap vervlochten dat succes zou volgen als organisaties maar gebruik zouden maken van de juiste strategische concepten, zoals de *experience curve* en *time-based competition*. Even aantrekkelijk, maar grotendeels strijdig met, en in ieder geval anders dan deze uitleg, zijn de verklaringen die bijvoorbeeld Pascale (1984) en Mintzberg (1996) geven. Zij baseren zich op het gedragsperspectief op strategie en leggen de nadruk op het leerproces van Honda als verklaring voor het succes. Mair (1999) heeft de verschillende onderzoeken en inzichten in relatie tot de case van Honda geanalyseerd en kwalificeert ze als reductionistisch. Ze geven hoogstens deelverklaringen, zijn in zekere zin simplistisch te noemen en laten afwijkende feiten buiten beschouwing. Vrijwel zonder uitzondering zijn de uiteenlopende verklaringen van het Honda-succes naast reductionistisch ook intuïtief aantrekkelijk en voorzien van een beroep op empirisch onderzoek. Een vergelijking met verschillende studies naar de HPO dringt zich onmiskenbaar op.

Bij het zoeken naar verklaringen voor succes lijken onderzoekers en managers altijd op zoek naar robuuste, eenvoudig ogende en intuïtief aantrekkelijke verklaringen. Dit vormt een belangrijke verklaring voor het ontstaan van managementhypes en verklaart de markt die er is voor goeroes en hun gedachtegoed (Micklewaith en Wooldridge, 1996). Een interessant fenomeen in dit verband is de zogenaamde *minimum error*: context wordt daarbij gezien als een serie schijnbaar niet met elkaar samenhangende gebeurtenissen. Voor fouten en falen zoeken mensen naar 'kleine' verklaringen voor iedere afwijking en negeren ze het zich opeenho-

pende bewijs dat er een groot probleem ten grondslag ligt aan opeenvolgende fouten en mislukkingen (Weick en Sutcliffe, 2001). Bij succes lijken veel onderzoekers juist onderhevig te zijn aan het omgekeerde: de *maximus error*. Men zoekt naar 'grote' verklaringen voor succes in plaats van aandacht te besteden aan tal van kleinere en grotere factoren die in de vorm van een met de specifieke organisatie en specifieke context verbonden mix wellicht een veel betere verklaring vormen voor het succes.

GENERALISEERBAARHEID

Buiten de vraag of de verklaringen feitelijk juist en wetenschappelijk houdbaar zijn, is het ook de vraag in hoeverre ze relevant en bruikbaar zijn voor andere organisaties. Bij dit soort succesverklaringen zijn de mate van contextgevoeligheid en de mate van abstractie of conceptualisering vaak omgekeerd evenredig. Weick (in: Denison, 1990) illustreert dit voor onderzoek met de 'klok' waarmee hij aangeeft dat er een *trade-off* is tussen eenvoud, accuratesse en generaliseerbaarheid van onderzoeksuitkomsten. Christensen en Sundal (2001) zeggen daarover:

'Many researchers and writers about management have been so eager to offer theories – in the form of “if you do this, this will result” – that they haven't taken the care to build their predictions of cause-and-effect on a robust classification scheme. (...) Some treatises on leadership or on managing change seem to assert that leadership is leadership and that change is change' (p. 8).¹

Van onderwerpen als leiderschap en structuur, voorbeelden van abstracties die keer op keer onderdeel zijn van de receptuur voor de HPO, weten we dat de concrete invulling ervan, de volgorde en de samenhang essentieel zijn en per organisatie of categorie variëren. Het is voor het ontwikkelen en overdraagbaar maken van bruikbare kennis de kunst om zo te categoriseren dat er een optimum ontstaat tussen eisen als eenvoud, accuratesse en generaliseerbaarheid. Onderzoek en praktijk zijn er meer mee geholpen als gekeken wordt onder welke omstandigheden iets wel, of juist niet werkt. Het relativeren van 'lessen' of 'oplossingen' in abstracte termen en concepten, zeker als die gepresenteerd worden zonder link en vertaling naar een specifieke context, is daarbij een eerste stap. Het wantrouwen van duidelijke, maar vooral eenzijdige lessen zoals 'focus is noodzakelijk' een tweede. Want, waar bijvoorbeeld voor veel organisaties inderdaad geldt dat heldere keuzen en focus positief uitwerken of noodzakelijk zijn (Ghemawat, 1991), geldt voor andere juist dat zeer gevarieerde strategische opties opengehouden moeten worden (Beinhocker, 2006). Voor een aantal organisaties geldt dat de afwezigheid van een heldere strategie juist ruimte geeft om snel voordeel te halen uit nieuwe ontwikkelingen (Inkpen en Choudhury, 1995) en professionals dicht bij de markt en operatie laat floreren (ontleend aan: Runia, 1995).

BETROUWBAARHEID

Naast de generaliseerbaarheid is de betrouwbaarheid van de onderzoeken en conceptvorming wat betreft HPO van belang. Betrouwbaar wil zeggen dat een meting zo min mogelijk van toevalsfactoren afhankelijk is:

'To be admitted as scientific knowledge, observations must occur under the prescribed circumstances not once but repeatedly' (Neale en Liebert, 1986, p. 8).

Veel onderzoeken, recent bijvoorbeeld samengebracht in een overzichtartikel over HPO in de *Harvard Business Review* (Kirby, 2005), laten zich weinig gelegen liggen aan de *prescribed circumstances*, laat staan dat er sprake is van replicerbaarheid. Veel onderzoeken (zie onder andere De Waal, 2007) baseren zich op een vorm van zelfevaluatie: aan organisaties wordt door middel van vragenlijsten en/of interviews gevraagd waardoor zij – in het geval van HPO's – succesvol zijn of waaraan zijzelf het succes toeschrijven. De vraag is hoe waardevol dergelijke onderzoeken zijn, gegeven de rol die klassieke fenomenen uit de sociale wetenschappen zoals attributie (zie hierna) en sociale wenselijkheid kunnen spelen. Veel van deze onderzoeken (zie Kirby, 2005) maken gebruik van zogenaamde *retrospective reports*. Deze methode kent een aantal specifieke problemen:

'Many researchers believe that problems associated with informant fallibility strongly influence these reports. The primary problem is that key informants may not be able to accurately recall the past. (...) inaccurate recall in retrospective reporting can result from inappropriate rationalizations, oversimplifications, faulty post hoc attributions, and simple lapses of memory. A secondary problem is that key informants may try to present a socially desirable image of themselves or their firms' (Miller, Cardinal en Glick, 1997, p. 189-190).

De onderzoekers nemen uiteraard hun maatregelen die vrijwel altijd vallen onder de noemers 'veel' en/of 'groot'. Het gaat om onderzoek gebaseerd op veel vragenlijsten en/of interviews, veel andere onderzoeken, veel organisaties, (letterlijk en vaak ook figuurlijk) grote organisaties, grote successen enzovoort. Een voorbeeld van een onderzoek uit de categorie 'veel en groot' is dat van De Waal (*Management Team*, 2007). Op basis van de analyse van 230 studies en het verwerken van 2500 wereldwijd uitgezette vragenlijsten achterhaalde hij 'de heilige graal van management'. Daarmee verwijst De Waal naar vijf onderscheidende eigenschappen die onafhankelijk van sector of werelddeel als in graniet gebeiteld staan: hoge kwaliteit van management, een open en actiegerichte cultuur, een langetermijneriëntatie, verbeter- en vernieuwingsdrang en een hoge kwaliteit van medewerkers.

Over de precieze aanpak en methodologische waarborgen in dit onderzoek kon geen uitgebreide en diepgaande informatie verkregen worden. Toch is het mogelijk een aantal kanttekeningen te maken. Een belangrijk probleem hangt samen met de kwaliteit van de 230 studies, waarvan wel vast te stellen is dat een deel

gebukt gaat onder methodologische problemen. Daarnaast spelen voor de vragenlijsten ongetwijfeld problemen die eerder in relatie tot *retrospective reports* zijn benoemd. Verder wijst Weick op de *trade-offs* in onderzoek tussen accurate, eenvoud en generaliseerbaarheid. Hier zien we een set van vijf eigenschappen die eenvoudig oogt en waarvoor een zeer hoge mate van generaliseerbaarheid wordt geclaimd. Naast de constatering dat er een eenvoudige en universeel geldige verklaring wordt geclaimd voor een complex vraagstuk (hoe moet je een organisatie managen om langdurig succesvol te kunnen zijn?) dat zich in veel van elkaar verschillende omgevingen voordoet, is het de vraag welke gevolgen dit heeft voor de voor een specifieke organisatie en manager zo belangrijke accurate. In het onderzoek worden de succesbedrijven omschreven als organisaties die vijf à tien jaar lang beter presteren dan zijn peergroup. Dat werpt de vraag op of er nu blootgelegd is welk management leidt tot langdurig onderscheidend succes. Of dat er aantoonbaar succesvolle bedrijven zijn geïdentificeerd of zelfs gerangschikt en er vervolgens is gekeken welke factoren genoemd worden als mogelijke verklaring voor dat succes. Bovendien lijkt het zo te zijn dat in deze en in vergelijkbare studies het succes wel over langere tijd wordt gemeten (een 'film'), maar de verklaringen momentopnamen ('foto's') zijn.

ATTRIBUTIE

Waar veel verklaringen voor succes te 'makkelijk' of te beperkt zijn, het gebrek aan complexiteit en precisering geen recht doet aan de specifieke context, worden er soms ook te vergaande verklaringen voor succes gegeven. Er is dan sprake van attributie van allerlei kenmerken zoals onderscheidend leiderschap of een sterke cultuur, zonder dat echt hard gemaakt kan worden dat dat ook zo is. Er wordt van alles in positieve zin toegedicht of geattribueerd aan een organisatie, terwijl het succes zich vooral laat verklaren door iets anders. Het omgekeerde is ook dikwijls zichtbaar: bij organisaties die om wat voor reden dan ook in de verdrukking komen, deugt er ineens niets meer. Zowel het een als het ander zou gekwalificeerd kunnen worden als 'scorebordjournalistiek'.

Glaxo bijvoorbeeld wordt gezien als een buitengewoon succesvolle Europese onderneming, een *high performer* (Kay, 1993). Voldoet dit bedrijf aan de kenmerken en voorwaarden van wat deskundigen een HPO noemen? Mogelijk, maar Glaxo dankt een groot deel van het succes aan de uitvinding van Zantac, een maagmedicijn dat midden jaren tachtig het best verkochte geneesmiddel was en zorgde voor een winst van vier miljard pond. Glaxo heeft de uitvinding verzilverd door op het punt van patenten en samenwerkingverbanden goed te managen, maar *de* verklarende factor voor het succes is die ene specifieke uitvinding. Andere organisatiesuccessen kunnen volgens Kay grotendeels verklaard worden door het ter beschikking hebben van zogenaamde strategische activa als resultaat van grote hoeveelheden natuurlijke grondstoffen of overheidsregulering. In relatie tot het concept van de HPO ontstaat het probleem als het succes als uitgangspunt genomen wordt en de belangrijkste verklarende factor snel gezelschap krijgt van andere verklaringen die geassocieerd worden met organisatiesucces. Hier zou een vergelijking kunnen worden gemaakt met het uit de psy-

chologie in relatie tot individuen bekende 'halo-effect': de geneigdheid om te veronderstellen dat mensen die een positief kenmerk hebben, ook wel zullen beschikken over andere positieve kenmerken.

In een overzicht van onderzoeken naar en publicaties over de HPO in de periode 1982-2005 (Kirby, 2005) komen strategische activa en verklaringen zoals die in relatie tot Glaxo niet voor. Hetzelfde geldt voor een andere factor die verband houdt met de strategie: (markt)macht. Als het al over de inhoudelijkheid van de strategie gaat, gaat het over de ondernemings- of businessstrategie. Wat niet aan de orde komt zijn de machtsstrategie (D'Aveni, 2002) of iets als overheidssteun. Nokia is vanuit verschillende perspectieven (financieel, medewerkersperspectief, innovatieperspectief, *business capabilities*) gezien te kwalificeren als een uitstekend voorbeeld van een *high performer* (Ten Have, 2002). Op basis van onderzoek is vast te stellen dat Nokia zeer hoog scoort waar het gaat over de wijze van organiseren en de managementpraktijken. Maar het onmiskenbare succes van Nokia kan niet los gezien worden van het creatieve Finse innovatiesysteem dat het resultaat is van een samenstel van overheid, private sector en de universiteiten (Castells en Himanen, 2002). Het succes is dus niet uitsluitend, maar hoogstens mede te danken aan een onderscheidende wijze van managen en organiseren. Van groot belang bij de verklaring van het succes zijn naast een onderscheidende strategie ook externe, institutionele factoren.

GROEI

In relatie tot de HPO lijkt er ook een fixatie op aanhoudende groei en successen. Over 'dips' en 'mislukkingen' wordt vrijwel niet gesproken. Verschillende definities (bijvoorbeeld Kotter en Heskett, 1992; Jain, 1998) benadrukken dat over een langere periode, consistent of jaar na jaar, onderscheidende (financiële) resultaten moeten worden geboekt om te spreken van een HPO. Een genuanceerder perspectief geeft Jensen (2000). Hij spreekt over *long term market form value* als de maat voor het presteren. Overigens introduceert Jensen deze term ook om te kunnen komen tot een adequate, eenduidige beoordeling van managementhandelen. Denken vanuit verschillende *stakeholders* is verstandig, maar uiteindelijk moet er één prestatiecriteria zijn: *'multiple goals is no goal'*. Jensen laat ruimte voor mislukking, experiment en (mogelijk onontkoombare of zelfs leerzame) 'dips'; het gaat om het uiteindelijke resultaat. Vanuit dat perspectief zijn tussenmetingen en tussenresultaten sterk te relativiseren; het gaat niet om het winnen van de veldslag, maar om de oorlog. Beinhocker (2006) gaat nog een stap verder en stelt dat *'all competitive advantage is temporary'* (zie Wiggins en Ruefli, 2005). Een organisatie als Apple komt in boeken over groot succes en boeken over groot falen voor. Voorbeelden zoals dat van Apple doen Beinhocker het volgende stellen:

"Taken together and viewed over a longer time, the story the "excellent company" books tell is not one of sustainable competitive advantage and enduring high performance. Rather, it is a story of the ephemeral nature of competitive advantage, and the incredible dynamism of markets as companies rise and fall" (p. 331).

Wellicht zijn de ‘echte’ HPO’s *repeat innovators*: ze komen aan de top, gaan onontkoombaar een keer neer, maar komen net als taaie bokkers weer terug. Het zijn mogelijk organisaties die een goede balans vinden tussen *choice* en *compliance*. Deze invalshoeken vormen het debat tussen twee belangrijke scholen op het gebied van strategie en organisatie. De eerste is de *environmental determinist school* (Aldrich, 1979), de tweede die van de *strategic choice* (Hannan en Freeman, 1984; Child, 1997). De eerste school gaat ervan uit dat ingrijpende omgevingsveranderingen en paradigmaverschuivingen zeer dwingend zijn en de keuze- en regelruimte sterk beperken. Er kan slechts sprake zijn van reactief management en aanpassing. De veronderstelling van de tweede school is dat proactief management de organisatie in een bepaalde richting kan sturen door vakkundig te navigeren.

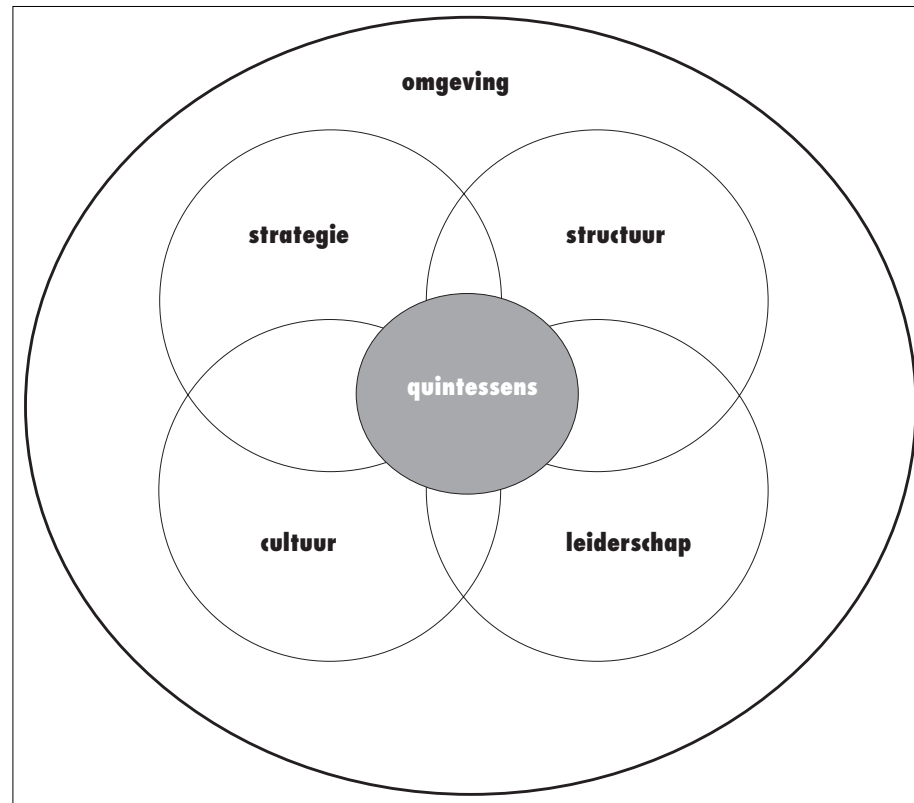
3. Reflectie

In de opvattingen over de wijze waarop een HPO ontwikkeld moet worden (zie Kirby, 2005; *By doing the following (...)*), wordt vaak en veel nadruk gelegd op klassieke onderwerpen als strategie, leiderschap, cultuur en structuur. Eerder is al aangegeven dat het gaat om de specifieke invulling en dat die van sector tot sector, van organisatie tot organisatie en in de tijd kan of zal variëren. De invulling moet een product zijn van het goed aanpassen aan de omgevingsdynamiek en het maken van eigen keuzes. Gezocht moet worden naar de essentie van de eigen positie en organisatie. Die essentie, de quintessens, richt, kleurt en definieert eerdergenoemde elementen als leiderschap en strategie. Veel organisaties hebben geen aandacht voor die quintessens, liever richten ze zich op de volgende hype. Ze ontkennen hun eigen context en verlaten zich op aanpakken die voor de ‘groten’ uit ‘hun’ wereld zouden hebben gewerkt. Ze kijken niet naar hun eigen functie en betekenis in relatie tot die context, maar vervallen in *me-too*-gedrag. Ze zoeken niet naar echt onderscheidend vermogen en negeren de convergentiethese die leert dat duurzaam concurrentievoordeel nooit ontleend kan worden aan generieke en (dus) eenvoudig te kopiëren concepten.

Quintessens (quint-essentie) staat voor het vijfde element. Met de quintessens wordt verwezen naar het zuiverste element en het vijfde zintuig, het gezicht. Het wordt ook vertaald als ‘het beste voorbeeld’ en ‘de zuiverste belichaming van iets’. Het verwijst naar de essentie van iets en de relatie daarvan met andere elementen. In de geneeskunde van de zeventiende eeuw werd het begrip ook gebruikt om een geneesmiddel te benoemen dat de negatieve werking van alle vier de elementen kon tegengaan. Zo’n geneesmiddel werd gesteld tegenover andere geneesmiddelen die doorgaans slechts een van de vier konden tegengaan. De vergelijking met tal van te eendimensionale managementconcepten dringt zich op. In relatie tot (de *high performance*) organisatie staat de quintessens voor het wezen van de organisatie, het karakteristieke en onderscheidende of de ‘persoonlijkheid’ ervan. Pas als die geduid is of gekend wordt, kan zinvol en productief gekozen worden uit de lijsten van HPO-elementen en invulling worden gege-

ven aan een *eigen* benadering van het HPO-concept. Dan ook kunnen, naar analogie van het idee uit de zeventiende-eeuwse geneeskunde, elementen als leiderschap en strategie in samenhang voor de organisatie gaan werken. Het echt begrijpen van de eigen sterktes en zwaktes en de specifieke positie en ambitie in relatie tot de interne en externe omgeving is kritieke voorwaarde *en* eerste echte stap bij het vormgeven van een HPO.

Figuur 2.
Quintessens van de HPO



Belangrijke onderdelen van die quintessens zelf, of identiteit, zijn de *purpose* en de formule van de organisatie. Die zijn het resultaat van het echt begrijpen van de eigen organisatie en zorgen ervoor dat HPO als concept passend en onderscheidend wordt ingevuld. Dat laatste is belangrijk voor het behalen van concurrentievoordeel. Gebeurt dat niet, dan ontstaan er volgens de convergentietheorie organisatorische eenheidsworsten die zich niet meer van elkaar onderscheiden en/of niet bijdragen aan in de concurrentieverhoudingen noodzakelijk onderscheid.

Daarnaast speelt het vraagstuk hoe interventies en voorzieningen die zorgen dat alles past of gladjes verloopt, zich (moeten) verhouden tot interventies en voorzieningen die juist moeten zorgen voor productieve spanning, scharrelruimte en ambigüiteit. In de beschrijvingen van HPO's treffen we zowel op *alignment* (bijvoorbeeld Peters en Waterman, 1982; Katzenbach, 2000) als op spanning en stretch gerichte voorbeelden aan (bijvoorbeeld Foster en Kaplan, 2001; Jain,

1998). Ook hier geldt dat de quintessens, als synthese tussen aanpassen aan de omgevingsdynamiek en het maken van eigen keuzes en het scheppen van eigen opvattingen, het ijkpunt moet zijn. Voorbeelden van belangrijke factoren zijn dan de mate van onzekerheid en complexiteit in de omgeving, de eigen ambitie en het vermogen van medewerkers om zichzelf in hun werk wel of niet te sturen. Er moet nauwkeurig gekeken worden naar wat men onder handen heeft. Bijvoorbeeld: gaat het over zoekprocessen of maakprocessen? Het zoekproces gedijt vaak bij ruimte en brede betrokkenheid. Het maakproces is gebaat bij een duidelijke taakverdeling en specifieke opdrachten en instructies. Voor het maken van dergelijke keuzen is veel kennis beschikbaar. De besluitvormingsliteratuur kan inzichten bieden in de omstandigheden waaronder brede betrokkenheid juist wel of juist niet werkt. Leiderschapstheorie geeft indicaties wanneer welke stijl werkt. Inzichten over *job design* vertellen wanneer spanning (potentiële strijdigheid in opgaven) en ruimte positief en negatief uitwerken op de prestaties (zie bijvoorbeeld Simons, 2005). In plaats van te vertrouwen op de grootste gemene deler die door het merendeel van de onderzoeken naar *high performance* en *excellence* naar voren wordt gebracht (Kirby, 2005), is het verstandiger te starten met zelfreflectie. 'Ken uzelf en uw omstandigheden en weet wat u wilt' zou het adagium kunnen luiden. Pas als de quintessens van de eigen positie begrepen wordt, kan een vruchtbare keuze gemaakt worden uit de voorhanden theorie, inzichten en *best practices*. Dat laatste vereist ook echt inzicht in de context, de specifieke omstandigheden waarin bepaalde benaderingen of technieken (wel of niet) hebben gewerkt bij de vaak aanlokkelijke voorbeelden van succesvolle organisaties. Vaak wordt die context niet voldoende bestudeerd, en hetzelfde geldt voor de essentie van de gedane ingrepen. Managementpraktijken worden dan op het niveau van de *face value* of de artefacten beschouwd (wat zegt de leider, hoe ziet de structuur eruit, welke waarden hangen aan de muur). Dat terwijl echt inzicht en begrip vergen dat begrepen wordt wat de geschiedenis, de dieperliggende assumpties en de echte waarden van de organisaties in de voorbeelden zijn. Dan pas ontstaat inzicht in de *craft and mechanics* en kunnen de relevantie en bruikbaarheid van inzichten voor de eigen organisatie adequaat beoordeeld worden. Instrumenten, modellen en aanpakken zijn slechts het begin. Ze echt onder de knie krijgen en begrijpen wat men, inclusief de mogelijkheden en beperkingen, onder handen heeft, is een basiseis. Weick en Suttcliffe (2001) laten zien dat het effectief toepassen ervan voor alles vereist dat men duurzaam en toegewijd werkt aan het echt begrijpen van de eigen organisatie, de medewerkers en de specifieke organisatiecontext. Het gaat dus om (zelf)kennis, kritische zin en vakmanschap:

'Few are the managers who will dig deeper, understand the assumptions of proposed management theories, and correctly calculate their advantages and limitations. Cookbooks make the same recipes available to everyone, but there are few great chefs' (Makridakis, p. 261).

Noot

1. Christensen en Sundal beschrijven ook hoe managers omgaan met managementmodes: *'One reason why platitudes and fads in management come and go with such predictability is that they typically are not grounded in a robust, formal classification scheme – they are espoused as one-size-fits-all statements of cause and effect.'* En als het dan niet werkt, is de liefde voor de managers snel over: *'Their conclusion most often is, "It doesn't work" – when the reality often is that it works well in some (as yet undefined) circumstances, but not in others'* (2001, p. 9).

Literatuur

- Abrahamson, E., en G. Fairchild – Management Fashion: Lifecycles, Triggers and Collective Learning Processes. – In: *Administrative Science Quarterly* 44 (1999) 4 (December), p. 708-740
- Accenture – *Banking. Industrialize for high performance*, report. – s.l. : Accenture, 2005
- Aldrich, H. – *Organization and Environments*. – Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1979
- Ashkenas, R., D. Ulrich, T. Jig, en S. Herr – *The Boundaryless Organization*. – San Francisco : Jossey-Bass, 1998
- Beinhocker, E.D. – *The Origin of Wealth. Evolution, Complexity and the Radical Remaking of Economics*. – Boston (MA) : Harvard Business School Press, 2006
- BCG (Boston Consulting Group) – *Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry*. – Londen : HMSO, 1975
- Business Week – Who's Excellent Now? Some of the Best-Sellers Picks Haven't Been Doing So Well Lately. – In: *Business Week* (1984) (5 November)
- Castells, M., en P. Himanen – *The Information Society and the Welfare State : The Finnish Model*. – New York : Oxford University Press, 2002
- Child, J. – Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. – In: *Organization Studies* 18 (1997) 1, p. 43-76
- Christensen, C.M., en D.M. Sundahl – *The Process of Building Theory*. – Draft. – Harvard Business School, 2001
- Colins, J.C., en J.I. Porras – *Built to Last : Successful Habits of Visionary Companies*. – New York : Harper Business, 1995
- Collins, J.C. *Good to Great : Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. – Londen : Random House Books, 2001
- Coulson-Thomas, C. – Creating a competitive company. – In: *Journal of Professional HRM* (2005)
- D'Aveni, R.A. – *Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. – New York : The Free Press, 1994

- Denison, D.R. – *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. – New York : John Wiley and Sons, 1990
- Foster, R., en S. Kaplan – *Creative Destruction : Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market- and How to Successfully Transform Them*. – Currency, 2001
- Geus, A. de – *The Living Company*. – Londen : Nicholas Brealey, 1997
- Ghemawat, P. – *Commitment: The Dynamic of Strategy*. – New York: Free Press, 1991
- Hannan, M.T., en J. Freeman – Structural inertia and organizational change. – In: *American Sociological Review* 49 (1984) p. 149-164
- Have, S. ten – *Voorbeeldig veranderen. Een kwestie van organiseren*. – Amsterdam : Nieuwezijds, 2002
- Holbeche, L. – *The high performance organization. Creating dynamic stability and sustainable success*. – Oxford : Elsevier, Butterworth Heinemann, 2005
- Holbeche, L. – *Understanding change. Theory, Implementation and Success*. – Oxford : Elsevier, Butterworth Heinemann, 2006
- Inkpen, A., en N. Choudhury – The seeking of strategy where it is not: towards a theory of strategy absence. – In: *Strategic Management Journal* 16 (1995) p. 313-323
- Jain, A.K. – *Corporate Excellence*. – New York : Excel Books, 1998
- Jensen, M.C. – Value Maximization and the Corporate Objective Function. – In: M. Beer en N. Nohria – *Breaking the Code of Change*. – Boston (MA) : Harvard Business School Press, 2000
- Kaplan, R.S., en D.P. Norton – *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*. – Boston (MA): Harvard Business School Press, 1996
- Kay, J. – *Foundations of Corporate Success. How business strategies add value*. – Oxford : Oxford University Press, 1993
- Katzenbach, J.R. – *Peak Performance : Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*. – Boston (MA) : Harvard Business School Press, 2000
- Kirby, J. – Toward a Theory of High Performance. – In: *Harvard Business Review* (2005) (July-August) p. 30-39
- Kotter, J.P., en J.L. Heskett – *Corporate Culture and Performance*. – Free Press, 1992
- Maitland, R. – Due consideration. – In: *People Management* (2002) (24 January)
- Mair, A. – Learning from Honda. – In: *Journal of Management Studies* 36 (1999) 1 (January)
- Makridakis, S.G. – *Forecasting, Planning and Strategy for the 21st Century*. – New York : The Free Press, 1990
- Management Team – *De Waal's Heilige Graal, Interview*. – In: *Management Team* 29 (2007) 518 (29 juni) p. 13-16
- Micklewaith, J., en A. Wooldridge – *The Witch Doctors. Making sense of the management gurus*. – New York : Times Books, Random House, 1996
- Miller, C., L.B. Cardinal, en W.H. Glick – Retrospective Reports in Organizational research: A Reexamination of Recent Evidence. – In: *Academy of Management Journal* 40 (1997) 2, p. 189-204

- Mintzberg, H. – Introduction: CMR Forum: The ‘Honda Effect’ revisited. – In: *California Management Review* 38 (1996) 4, p. 78-79
- Mourkogiannis, N. – *Purpose. The starting point of great companies.* – New York : Palgrave Macmillan, 2006
- Neale, J.M., en R.M. Liebert – *Science and Behavior. An Introduction to Methods of Research.* – New York : Prentice/Hall International, Inc., 1986
- Noelle-Neumann, E., W., J. Wilke – *Das Fischer Lexikon Publizistik / Massenkommunikation.* – Bonn : Broschert, 1971
- Owen K., R. Mundy, W. Guild, en R. Guild – Creating and sustaining the high performance organization. – In: *Managing Service Quality* 11 (2001) 1, p. 10-21
- Pascale, R.T. – Perspectives on strategy: the real story behind Honda’s success. – In: *California Management Review* 26 (1984) 3, p. 47-72
- Peters, T.J., en R.H. Waterman, Jr. – *In Search of Excellence : Lessons from America’s Best-Run Companies.* – Harper & Row, 1982
- Roffey Park (Management Institute) – *Annual Management Agenda Survey.* – Oxford : Elsevier, Butterworth Heinemann, 1996
- Rowden, R. – The learning organization and strategic change. – In: *Society for the Advancement of Management Journal* 66 (2001) 3, p. 11-16
- Runia, E. – *De pathologie van de veldslag.* – Amsterdam : Meulenhoff, 1995
- Simons, R. – Designing High-Performance Jobs. – In: *Harvard Business Review* (2005) (July-August) p. 54-62
- Vecchio, R.P., en S.H. Appelbaum – *Managing Organizational Behaviour.* – Toronto : Dryden, 1995
- Waal, A. de – *The Characteristics of a High Performance Organization.* – paper (concept). – Maastricht : Maastricht School of Management, 2006
- Weick, K.E., en K.M. Sutcliffe – *Managing the Unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity.* – San Francisco : Jossey Bass, 2001
- Wiggins, R.R., en T.W. Ruefli – Sustained Competitive Advantage : Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance. – In: *Organization Science* 13 (2005) 1, p. 81-105
- Wood, S. – Getting the Measure of the Transformed High-Performance Organization. – In: *British Journal of Industrial Relations* 37 (1999) 3 (September) p. 391-417.