

# Op weg naar een hoog presterende organisatie?

Een bedrijfskundige analyse naar de situatie bij Ajax

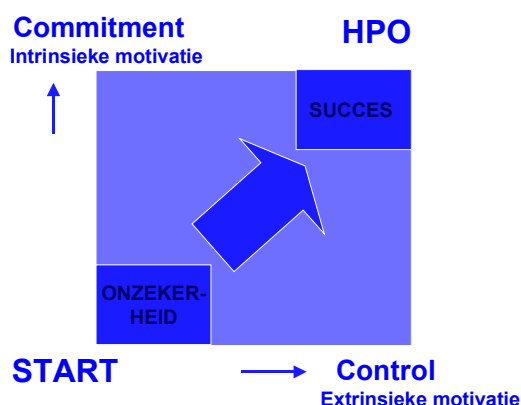
door: Leo Kerklaan en Cris Zomerdijk

Topmanagers worden geacht topsport te bedrijven om een hoog presterende organisatie te ontwikkelen (hpo). Een hpo presteert over een periode van vijf tot tien jaar financieel én niet-financieel beter dan concurrenten. Omdat Ajax tegelijkertijd topsport wil bedrijven en beursgenoteerd wil zijn, mag worden verwacht dat het aan de kenmerken van de hpo voldoet. Het onderzoeksrapport van de commissie-Coronel "*Ajax, de weg naar winst*" maakt echter pijnlijk duidelijk dat Ajax hierin niet is geslaagd. Coronel rept onder meer over "erosie van clubliefde, een gebrek aan continuïteit en heldere besluitvorming". Hier volgt eerst een beknopte bedrijfskundige analyse van Ajax aan de hand van Coronel, direct gevolgd met tips om een echte HPO te worden die (ook) voor 'gewone managers' van belang kunnen zijn.

## 1. Onzekerheid en prestatiedruk

De statistieken maken pijnlijk duidelijk dat de doelstellingen van Ajax te ambitieus zijn geweest. In de afgelopen tien seizoenen werd de club uit Amsterdam slechts drie keer kampioen. Het laatste échte Europese wapenfeit is het bereiken van de kwartfinale van de Champions League in het seizoen 2002-2003. Succes en falen van Ajax worden bovendien breed uitgemeten in de media. Cruijff omschreef dit als volgt: "Het grote verschil met het bedrijfsleven is dat je maar twee keer per jaar in de media komt, terwijl dat bij een voetbalclub iedere maandag het geval is." De druk om te presteren is dan ook groot, dit dwingt de bestuurders van Ajax ertoe om -net als ieder andere bedrijf- een strategie te ontwikkelen. Aan de altijd aanwezige fundamentele onzekerheid moet het hoofd worden geboden.

Er bestaat geen kant-en-klaar bedrijfskundig recept om de succeschansen van de organisatie te vergroten. Wel zijn de basisingrediënten bekend: het versterken van *control* als *commitment*. Control is de beheersing van uitvoerende activiteiten. Vanuit doelstellingen worden gedetailleerd meetpunten en acties afgeleid, en gemonitord. Van commitment is sprake als het bepalen van de doelstellingen, meetpunten en acties door het topmanagement is gedelegeerd én medewerkers hiervoor verantwoordelijkheid nemen. Of verantwoordelijkheid wordt genomen, hangt af van het vertrouwen in de organisatie. Control is een vorm van extrinsieke motivatie; commitment van intrinsieke motivatie.



Figuur 1: Control en commitment.

## 2. Control bij Ajax

Bij control ('meten is weten') draait het om de 'harde kant' van de bedrijfsvoering. Hoe beter

de control, hoe preciezer de vertaling naar controlvariabelen als langetermijndoelstellingen, concrete succesfactoren (zoals de kwaliteit van spelers, en het gebruik van innovatieve trainingsmethoden) en prestatie-indicatoren. Voor control is het allereerst noodzakelijk dat de (drie) doelstellingen uit het beleidsplan van strategisch realisme getuigen. Vervolgens moeten ze worden geoperationaliseerd. De operationalisering in indicatoren maakt monitoren en bijsturen mogelijk. Het rapport-Coronel maakt duidelijk dat Ajax op dit vlak steken heeft laten vallen. We halen hierbij een aantal korte passages uit het rapport aan om dit te illustreren:

1. onrealistische strategie: "De doelstellingen uit het strategisch beleidsplan zijn te ambitieus en niet realistisch". Bovendien is het beleid door het grote aantal wisselingen in leidinggevende functies onvoldoende gebaseerd op de lange termijn. Deze constatering is 'killing', want als de doelstellingen niet deugen waar stuur je dan nog op?
2. kritieke succesfactoren verwaarloosd: "Er zijn teveel onervaren jeugdtrainers die intern niet genoeg worden begeleid en van een aantal spelers is niet duidelijk op welke basis zij zijn aangetrokken." Ook deze constatering is dodelijk: geen toptrainers en topspelers, dan ook geen topresultaat.
3. gebrek aan goede indicatoren: "Er zijn momenteel geen criteria waaraan de kwaliteit van de jeugdtrainers kan worden getoetst." Bovendien blijken spelers die overgaan uit de jeugd naar de betaald voetbalafdeling nog elementaire aspecten te missen. Deze opmerkingen uit het rapport laten zien dat het monitoringsysteem van Ajax ernstige hiaten vertoont. De kans dat belangrijke ontwikkelingen niet worden opgemerkt is groot.

Uit het voorgaande blijkt dat control bij Ajax niet alleen ontbrak, maar feitelijk ook niet mogelijk was. Sturen op uitsluitend ervaring en intuïtie is niet voldoende om topsport te kunnen bedrijven. De uitvoering door de organisatie berust dan op persoonlijke inschatting van medewerkers, waardoor focus en afstemming ontbreken. Dit blijkt uit de vele niet-gerichte acties. Dit wordt versterkt door onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden en het ontbreken van kaders en richtlijnen, bijvoorbeeld met betrekking tot aankoop- en scoutingsbeleid. Conclusie: de belangrijkste doelstellingen van Ajax zijn onvoldoende doorvertaald in succesfactoren, prestatie-indicatoren en acties.

### **3. Commitment bij Ajax**

Commitment betreft de 'zachte kant' van de bedrijfsvoering. Bij Ajax betekent dat simpelweg 'ervoor gaan' en 'willen knokken', gedreven door clubliefde en het 'Ajax-gevoel'. Ajax is hierbij te zien als 'community', waar een plek is voor spelers, trainers, bestuurders, medewerkers, supporters en sponsors. Commitment is er niet vanzelf – het ontstaat in een proces dat vorm krijgt tegen de achtergrond van (onder meer) het leiderschap van de top, een besturingsmodel waarin vertrouwen bestaat, het 'samen sterk-gevoel' als gevolg van het samen plannen maken, en het delegeren van (onderdelen van) deze plannen waarbij medewerkers *ownership* laten zien. Het rapport-Coronel maakt duidelijk dat Ajax ook op het onderdeel commitment steken heeft laten vallen:

4. gebrek aan leiderschap: "Er is onvoldoende sprake van inspirerend leiderschap van de directie." Het gevoel van het zijn van een voetbalclub komt onvoldoende terug in alle lagen van de organisatie en binnen de organisatie bestaat de mening dat de directie weinig betrokkenheid uitstraalt. Bovendien lijkt de rol- en taakverdeling binnen de directie maar ook tussen de directie en andere organisatieonderdelen niet adequaat ingevuld. Er is te weinig sprake van collegiaal bestuur en een helder besturingsmodel ontbreekt. Dit is wederom een schokkende constatering te noemen.

5. geen coherente plannen: "Iedere keer werd met de komst van een nieuwe hoofdtrainer het beleid bijgesteld." En "Het spelen van topvoetbal dient centraal en voorop te staan." De citaten geven aan dat er van het samen coherente plannen maken niet veel terechtgekomen is en de besluitvorming hierdoor grillig verloopt. Een supporter verwoordde dit treffend: "Ze lullen bij Ajax meer over elkaar dan tegen elkaar." Het wekt dus geen verbazing dat het technisch beleid, het aankoop-, scouting- en jeugdbeleid niet op elkaar zijn afgestemd.

6. gebrek aan ownership: "Ondanks goede afspraken tussen de technisch directeur en de trainer zaten deze niet op een lijn en er was er geen onderling vertrouwen."; "Het ontbreken van een op vertrouwen gebaseerde verstandhouding tussen ouder en club verhoogt het risico dat de jeugdspelers in de armen worden gedreven van zaakwaarnemers." De communicatie vanuit de directie naar trainers, scouts, sponsors, spelers en ouders laat te wensen over. Er is steeds minder vertrouwen. De Ajax-community voelt zich steeds minder medeverantwoordelijk voor het clubresultaat. Ook onderling hekelen spelers het gebrek aan commitment van medespelers. Zo hebben de inmiddels vertrokken John Heitinga en de afscheid nemende Edgar Davids in de media hun medespelers regelmatig zaken als instelling en een gebrek aan innerlijke drive verweten.

De conclusie kan kort zijn: het proces van committeren is binnen Ajax ernstig verwaarloosd. Dat wordt zichtbaar in de prestaties op het veld. Spelers ervaren geen ownership meer. Dat zaait uit naar de rest van de organisatie: supporters en medewerkers kunnen zich niet meer identificeren met Ajax. Ajax als community dreigt teloor te gaan. Dit leidt tot niet gemotiveerde acties of een tekort aan actie: men gaat er niet meer voor. Trainers, spelers en scouts lopen niet warm voor de doelstellingen van het plan. De aansluiting tussen Ajax' doelstellingen en persoonlijke ambities ontbreekt.

#### **4. Tips om een hpo te worden**

Tegen de achtergrond van deze casestudy geven de auteurs enkele tips om 'de weg naar een hoog presterende organisatie' op te gaan. Ajax zal zowel control als commitment weer in ere moeten herstellen. Elke manager die van zijn organisatie een hpo wil maken, moet hetzelfde doen. Het gaat om het repareren en balanceren van control en commitment, het schuiven met personen is hierbij niet voldoende. Daarom moet er gesleuteld worden aan de genoemde zes bedrijfskundige manco's. Wat betekent dat voor het management?

1. Het primaire proces komt eerst. Voor Ajax betekent dit 'voetbal voorop': de directie moet voorzien in voetbaltechnische sturing, vernieuwende concepten en hiervoor een realistisch ambitieniveau formuleren;
2. Een helder besturingsmodel. Heldere taakverdeling, duidelijkheid over beleidsverantwoordelijkheid en (uiteeraard) hier naar handelen;
3. De langetermijnstrategie. De directie zal samen met de belangrijkste manager(s) in de organisatie – bij Ajax de nieuwe trainer Marco van Basten - zorgen dat beleid voor de lange termijn tot stand komt, en bepalen wie hierbij worden betrokken;
4. Alle 'ballen' op hetzelfde doel. Binnen iedere organisatie moet strategische samenhang ('alignment') worden ontwikkeld tussen beleid en de uitvoering door de organisatieonderdelen. Voor Ajax draait het om samenhang van het topvoetbal, de jeugdopleiding en de scouting;
5. Betrokkenheid voor het kortetermijnbeleid. Betrek de belangrijkste betrokkenen bij het vaststellen en evalueren van beleid rondom het primaire proces. De suggestie van Johan Cruyff om bij de beleidsbepaling van het eerste elftal de opleiders en scouts te betrekken past in deze lijn;

6. Bepaal de succesfactoren. Voor Ajax gaat het om opleiding en selectie van spelers, vaardigheden en professionaliteit van trainers, spelers en scouts, en het vertrouwen van supporters en financiers en heldere communicatie met clubleden. Je kunt pas een hpo worden als je weet waar het toekomstig succes vanaf hangt (bijvoorbeeld loyale klanten, relatie met toeleveranciers, kwaliteit van medewerkers, proceskwaliteit);
7. Een actiegerichte cultuur. Medewerkers lager in de organisatie (bij Ajax: scouts en trainers) zouden hun eigen werkzaamheden moeten afleiden uit de kritieke succesfactoren, en steeds moeten bijstellen op basis van de resultaten;
8. Meten is weten. Indicatoren helpen hierbij. Behalve financiële indicatoren moet een hpo ook niet-financiële indicatoren gebruiken die laten zien of korte- en langetermijndoelstellingen worden gerealiseerd;
9. Feedback op alle niveaus. Bij Ajax impliceert dit bijvoorbeeld het invoeren van spelersrapporten met leerpunten, feedback en toelichting. Een hpo evalueert regelmatig de gerealiseerde prestaties en bijdrage van medewerkers hierbij;
10. Continu verbeteren en vernieuwen. Innoveer processen en investeer daarbij tevens in de ontwikkeling van nieuw competenties en vaardigheden. Zet hiervoor 'state-of-the-art' trainingsprogramma's op.

*Een uitgebreide versie van dit artikel verscheen eerder in het blad Sport & Strategie, april/mei 2008, jaargang 2, editie 2. Zie voor meer informatie [www.sportenstrategie.nl](http://www.sportenstrategie.nl)*

Leo Kerklaan is partner van Holland Consulting Group. Hij adviseert over prestatie management en is auteur van *De cockpit van de organisatie: prestatie management met behulp van scorecards*.

Cris Zomerdijk is organisatieadviseur bij Holland Consulting Group, en doet tevens onderzoek naar vraagstukken op het gebied van strategie en prestatie management.