

Andere manier van denken

# HPO'S PRESTEREN STRUCTUREEL BETER

©Peter Arno Broer

Onderzoeker en oprichter van het HPO Center **André de Waal**:  
'Ik kom weleens bij Amerikaanse HPO's over de vloer, en daar word ik op de deurmat opgewacht door de CEO zelf. En denk maar niet dat ze dit profsortje uit Nederland kennen hoor, Hun mentaliteit is gewoon een andere. Vanuit de gedachte dat àlle stakeholders belangrijk zijn, is het gewoon normaal dat de CEO zelf de deur opendoet. Juist mijn verbazing werd raar bevonden!'



## Bedrijven die op lange termijn beter presteren dan hun concurrenten, gaan anders met hun personeel om. Zo blijkt uit onderzoek van André de Waal, oprichter van het HPO Center. Een gesprek over *High Performance Organizations* en hun totaal andere manier van denken.

### Wat is een *High Performance Organization*, een HPO, precies?

'Een High Performance Organization is een organisatie die significant betere resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties, over een periode van ten minste vijf jaar. Het soort organisatie of de sector maakt niet zoveel uit, als ze het maar structureel beter doen dan hun concurrenten.'

### Waarin verschillen HPO's van andere organisaties?

'Ik heb 290 wetenschappelijke onderzoeken verzameld en bestudeerd, de oudste uit de jaren zestig. Daaruit heb ik eerst 189 kenmerken verzameld die ik vervolgens wereldwijd heb getest. Dat leverde vijf hoofdfactoren op, met daaronder 35 kenmerken waarop HPO's structureel beter presteren dan hun concurrenten. Zo is de kwaliteit van managers en medewerkers beter, is er sprake van meer openheid en actiegerichtheid, zijn ze gericht op de lange termijn en is er bij HPO's sprake van een continue verbetering en vernieuwing.'

### Om met de eerste te beginnen: de kwaliteit van het management.

#### Waarin is die beter dan bij de concurrent?

'We hebben dertien punten gevonden die HPO's beter doen als het gaat om managers. De belangrijkste is dat er meer vertrouwen van mede-

werkers in managers bestaat dan in andere organisaties. Met de overige twaalf punten kan aan dat vertrouwen gewerkt worden. Een van die punten is bijvoorbeeld dat managers rolmodellen zijn; dat werknemers net als die managers willen zijn. En een tweede is dat er gecoacht wordt. Niet van dat vage geneuzel, maar echte interesse in medewerkers. Als managers dat doen én volhouden, zijn ze goed op weg.'

### Dat klinkt als een open deur.

'So what? Wees er blij mee, dan kun je meteen aan de slag. Managers horen en lezen duizend deuren die leiden naar succes. Ik toon ze de vijf die wetenschappelijk gezien het verschil maken. Die andere 995 kunnen ze dan links laten liggen.'

### Ik kan me voorstellen dat veel bedrijven deze dingen al doen.

'Ik hoop het voor ze. Veel bedrijven scoren tussen de 6 en 7 op de HPO-schaal. En daarmee overleef je heus wel als bedrijf. Maar draai het eens om: hoe vaak kom je als consument niet in aanraking met een bedrijf waarvan je denkt: "Het is allemaal wel redelijk, maar nou niet bepaald om over naar huis te schrijven?" Veel bedrijven zijn gewoon nog middelmatig.'

### En wat is het tweede punt waar HPO's significant beter op scoren?

'Openheid. HPO's hebben communicatie vervangen door dialoog: gesprekken gaan weer twee kanten op. Ze willen echt kennis uitwisselen, en dan zie je bijvoorbeeld geforceerde kwartaalbijeenkomsten afgeschaft worden. Managers gebruiken ideeën van medewerkers om hun eigen plannen bij te schaven. Het is een houding die ervoor



zorgt dat er geëxperimenteerd kan worden. Er wordt niet geleuterd om te leuteren, maar om kennis uit te wisselen en het beter te doen.'

### Daarnaast hebben HPO's een lange-termijnvisie.

'Het hele aandeelhouderswaardedenken, met de nadruk op het denken, is het ergste dat ons ooit is overkomen in het bedrijfsleven. De focus op kortetermijnwinst waarmee je de onderneming op de lange termijn verkwanselt. HPO's willen een plek middenin de samenleving en ze willen goed omgaan met alle *stakeholders*, om zo gedurende lange tijd een positieve invloed te hebben op de omgeving. Daarom is personeel ook trots op deze organisaties: ze voelen dat het beste uit hen wordt gehaald.'

### Wat betekent dit voor een bedrijf als Ziggo dat onlangs naar de beurs ging?

'Mijn onderzoek laat zien dat het voor beursgenoteerde bedrijven lastiger is om HPO te zijn en te blijven, juist vanwege de gerichtheid op de korte termijn van de aandeelhouders.'

**'Niet van dat vage geneuzel, maar echte interesse in medewerkers'**

## DE TRANSITIE NAAR EEN HPO

André de Waal is onderzoeker en oprichter van het HPO Center. Dit centrum begeleidt en ondersteunt organisaties in hun transitie naar *High Performance Organizations*, HPO's. Een van die organisaties is Pro Persona, een instelling voor geestelijke gezondheidszorg in Gelderland met 3500 medewerkers. Roely Molendijk, HR-directeur vertelt enthousiast over hun HPO-traject: 'We zijn net het traject begonnen om een HPO te worden. De pilot staat in de steigers, en elke twee weken volgt een nieuw bedrijfsonderdeel. De aanleiding om een HPO te willen worden, was een fusie in 2009. Daaruit kwam een nieuwe organisatie naar voren, met een nieuwe missie en visie. Leuk allemaal, maar die papieren doelstellingen moet je in de praktijk wel handen en voeten gaan geven. Anders verdwijnen ze in een la. Maar ja, hoe doe je dat? Een complicerende factor was dat het plezier op de werkvloer de laatste jaren onder druk kwam te staan na alle bezuinigingen op de geestelijke gezondheidszorg.'



Roely Molendijk, HR-directeur bij Pro Persona

'De voorzitter van de raad van bestuur vertelde me dat hij van HPO had gehoord. Dat was toevallig. Ik ook, enkele jaren geleden. Destijds was het niets voor ons, maar onze huidige doelstellingen sluiten inmiddels prachtig aan op het HPO-gedachtegoed. Bovendien was het wetenschappelijke karakter voor ons erg belangrijk.'

### Meer daadkracht en focus

'Inmiddels heeft één locatie de pilot afgerond. Die bestaat uit een nulmeting en een aantal gesprekken van het HPO Center met medewerkers. Uit de terugkoppeling bleek dat we wel wat meer daadkracht en focus mogen hebben. Dat had ik verwacht: in de zorg zijn we niet gewend elkaar aan te spreken en op harde resultaten te sturen. Dat zullen belangrijke ontwikkelpunten zijn.' 'Voor de zomer hebben alle bedrijfs-onderdelen een nulmeting gedaan. Op tijd voor de jaarplannen van volgend jaar dus. Dan gaan we beginnen met de eerste interventies. HR is daarin ondersteunend aan de lijn, zij moeten het uiteindelijk gaan doen. Maar via opvolgende metingen houden we wel een vinger aan de pols als het gaat om de voortgang. Ook het HPO Center blijft op afstand. Uiteindelijk gaan we het zelf doen.' 'Harde resultaten zijn er nog niet. Maar toch zie ik al een verandering. Het denken over HPO is namelijk al ingezet door de vragenlijsten die horen bij de nulmeting. Mensen praten erover, en dat is in beginsel ook al waardevol.'



### continue verbetering en vernieuwing. Hoe doen ze dat?

'HPO's streven naar een unieke strategie en laten alle medewerkers continu bijdragen aan het verbeteren van de diensten en producten. Inhoudelijk uniek zijn, is tegenwoordig lastig, maar in de uitvoering kun je wel degelijk anders zijn. De grootste leugen in het bedrijfsleven is dat de klant koning is. Dat is niet zo, want zo gedragen die bedrijven zich niet. HPO's doen álles voor de klant. Een CEO van een HPO vertelde me dat hij soms wakker ligt van een klacht. Ik dacht: ja ja, praatjes zeker. Maar hij zei: "Wanneer iemand klant bij ons wordt, geeft hij ons niet alleen geld, maar ook vertrouwen. En dat vertrouwen hebben wij beschaamd als er een klacht komt. Als je daar niet wakker van ligt, waarvan dan wel?" Zo'n man geloof ik. Die klantgerichte houding zie ik maar weinig.'

### En ten slotte onderscheiden HPO's zich in de kwaliteit van de medewerkers. Meer geld voor opleidingen zeker?

'Niet per se. Bij HPO's werken mensen die flexibel en volhardend zijn. Ze willen op hun tenen lopen om ècht

Kijk voor meer informatie op [HPOCENTER.NL](http://HPOCENTER.NL)



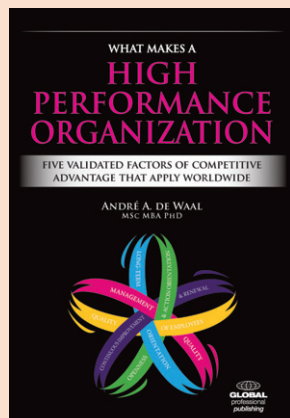
### Echt waar? En een bedrijf als Apple dan, dat is toch ook beursgenoteerd?

'Laten we Apple nou vooral geen HPO noemen. Ze zijn de afgelopen twintig jaar twee keer bijna failliet gegaan. Dus zo goed doen ze het nou ook weer niet op de lange termijn. Ik geef toe dat ze veel bereikt hebben de laatste jaren. Maar de eerste geruchten

dat de creativiteit met de dood van Steve Jobs is zoekgeraakt, doen al de ronde. Ik zou Microsoft eerder als HPO noemen: daar hapert het regelmatig, maar toch staan ze er al tijden aan de top.'

**Het vierde punt dat HPO's beter doen dan andere bedrijven is hun**

**'De grootste leugen in het bedrijfsleven is dat de klant koning is'**

**BOEKEN VAN  
ANDRÉ DE WAAL**


In juni verschijnt:

**Titel** *What makes a high performance organization. Five validated factors of competitive advantage that apply worldwide*

**Uitgever** Global Business Publishing

**ISBN-10** 1906403783

**ISBN-13** 978-1906403782

**Prijs** \$ 39,95



**Titel** Maak van je bedrijf een toporganisatie! De vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie

**Uitgever** Van Duuren Management, 2008

**ISBN** 9789089650030

**Pagina's** 140

**Prijs** € 27,95

Te bestellen bij  
**MANAGEMENTBOEK.NL**



een bijdrage te leveren aan de prestaties van het bedrijf. Maar daarvoor heb je natuurlijk wel een divers samengesteld team nodig: mijn kracht moet jouw zwaktes opvullen, en vice versa. En dat gaat verder dan mannen en vrouwen. Want hoeveel verschillen een man en een vrouw die beiden rechten hebben gestudeerd in Groningen nu werkelijk van elkaar? Wil je een complementair team zijn, dan moet je ook naar andere dingen kijken.'

**Ik hoor mooie punten, maar ze zijn wel erg organisatorisch van aard. Wat is er nu werkelijk anders wanneer je de voordeur van een HPO-gebouw binnenstapt?**

'Ik kom nog weleens bij Amerikaanse HPO's over de vloer, en daar word ik op de deurmat opgewacht door de CEO zelf. En denk maar niet dat ze dit professortje uit Nederland kennen hoor. Hun mentaliteit is gewoon een andere. Vanuit de gedachte dat alle stakeholders belangrijk zijn, is het gewoon normaal dat de CEO zelf de deur opendoet. Juist mijn verbazing werd raar bevonden.'

**In hoeverre loopt een HPO risico op windowdressing?**

'Je onderschat dat HPO's echt anders denken. Ik sprak een Amerikaanse manager die zei dat ze een *open door policy* hebben. Ik voelde teleurstelling dat ze dat soort onzin daar ook uitkramen. Maar hij zei: "André, je ziet het verkeerd. Door die open deur komen de werknemers hier niet naar binnen. Die open deur is er voor ons managers. Om op weg te gaan naar de werkvloer, en daar contact te maken." Begrijp je nu dat het gewoon een heel andere manier van denken is? In deze organisaties heerst op heel veel punten echt een andere cultuur.'

**Kan ik deze vijf punten gewoon als blauwdruk voor mijn eigen organisatie nemen?**

'Haha, ja en nee. Deze principes kun je gewoon kopiëren en uitvoeren. Gratis en voor niets. Maar het is geen recept: je zult de principes moeten toepassen op je eigen specifieke organisatie, waarbij je moet uitgaan van je eigen intuïtie en ervaringen. Kijk, vertrouwen in het management is wereld-

wijd belangrijk, maar dat bereik je in China heel anders dan in Nederland. Je moet dus goed kijken naar de context waarin je organisatie zich bevindt.'

**Het is dus meer een raamwerk?**

'Precies. En dat is slecht nieuws voor slechte managers, want ik geef geen recept. En het is goed nieuws voor de goede managers. Managers kunnen zelf aan de slag met *best ideas*. In Amerika is er bijvoorbeeld de Umpqua Bank, die het ontzettend goed doet. Alle andere Amerikaanse banken gingen er langs om te kijken wat ze konden kopiëren. En dat is dus de grap: niets concreets, alleen de overkoepelende principes. En dat je die niet moet kopiëren maar toepassen, dat was te ingewikkeld voor ze. Bedrijven moeten echt zelf aan de slag als het gaat om de invulling van de principes. Een HPO word je ook niet in een jaartje, daar moet je soms wel vijf jaar voor uittrekken.'

**Hoeveel weerstand levert zo'n traject eigenlijk op?**

'Geen.'

**Geen weerstand bij een cultuurverandering? Dat is dan voor het eerst in de geschiedenis van de mensheid.**

'Elke werknemer wil bij een bedrijf werken dat de allerbeste is. Toch? Natuurlijk zijn sommige instrumenten lastig om te verteren, dat geef ik onmiddellijk toe, maar dat verbleekt bij het ideaal om de beste te willen zijn. Aan het hogere doel wil iedereen meewerken.'

**Wat levert het me op om HPO te zijn?**

'Uit de literatuur komen veel opbrengsten naar voren, maar het is niet slim je blind te staren op cijfers. Zo zijn er grote verschillen per sector. Over het algemeen kun je zeggen dat de niet-financiële indicatoren eerst stijgen: werkmotivatie en -houding, innovativiteit, klantgerichtheid, samenwerking, et cetera. En vervolgens zie je dat daardoor de productiviteit, de omzet, het marktaandeel en de winst gaan stijgen. En langzaam aan begeven die bedrijven zich naar de top in hun eigen sector.'

Kijk voor meer informatie op  
**ANDREDEWAAL.EU**

