

Weg met de heilige huisjes

HR en de excellente organisatie

DOOR ESTHER MOLLEMA EN ANDRÉ DE WAAL

Organisaties moeten steeds sneller en beter gaan werken. Maar kan een organisatie dat blijvend voor elkaar krijgen? Cruciaal is niet de financiële koers, maar juist de HR-strategie. Het gedrag van mensen bepaalt of een organisatie in staat is een High Performance Organization (HPO) te worden. De hoogste tijd om kennis te maken met de vijf onderscheidende factoren van een HPO.

Een High Performance Organization is een organisatie die zowel op financiële als niet-financiële parameters beter presteert dan concurrenten of vergelijkbare organisaties uit dezelfde sector, voor een periode van tenminste 5 tot 10 jaar.

Onderscheidende pijlers HPO's

Welke voorwaarden zijn nodig om een HPO te creëren? Vijf pijlers onderscheiden de HPO van andere organisaties:

1. Het management van een HPO combineert integriteit en coachend leiderschap met snelle besluitvorming.
2. Een HPO betreft iedereen intensief bij de organisatie via een open cultuur en dialoog gericht op acties naar betere prestaties.
3. De langetermijnfocus van een HPO geldt voor de klanten, leveranciers en partners, maar vooral voor het management en de medewerkers.
4. Een HPO onderscheidt zich in de markt en werkt con-

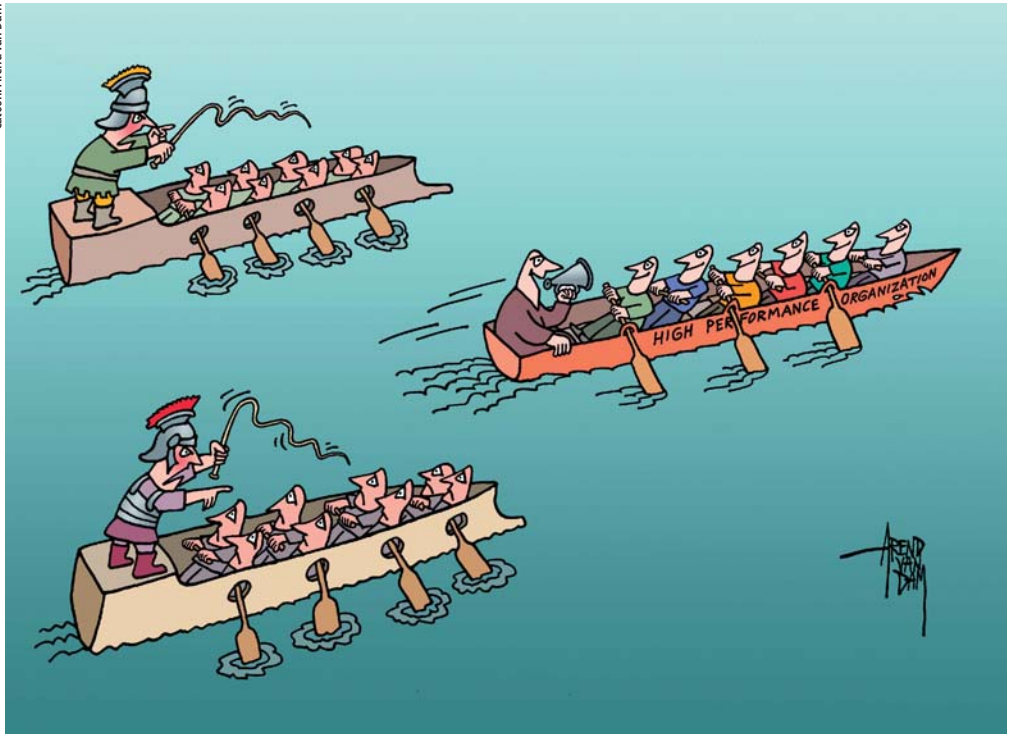
tinu aan het verbeteren en vernieuwen van de bedrijfsprocessen, diensten en producten.

5. De medewerkers van een HPO zijn divers, complementair en flexibel, en ze kunnen goed samenwerken.

HR als coach

De zachte factoren van welk zijn dus de succesdragers van nu geworden. Ongrijpbare zaken als leiderschap, dialoog voeren en vertrouwen blijken de factoren om sneller en beter te worden. De rol van HR lijkt daarom onmisbaar. P&O'ers en HR-managers moeten een leidende rol op zich nemen in het HPO-proces. Dit kan op twee manieren. In sommige organisaties beseft de top van de organisatie dat oude managementtechnieken niet meer werken: ze hebben niet genoeg opgeleverd. Deze leiders zien zichzelf als de sleutel om een organisatie te bouwen waarin vertrouwen en prestaties samengaan.

Cartoon: Arend van Dam



HR kan hier de rol van coach op zich nemen. Hierdoor ontstaat een sterke vertrouwensband tussen HR en de leiding, waarbij beide steeds meer gaan samenwerken om het juiste HPO-gedrag te creëren. Het gaat dan niet langer over instrumenten en kosten, maar over de eigen bijdrage aan het resultaat.

HR als aanjager

Het inzicht dat het anders moet in organisaties, ontstaat niet altijd bij iedereen op hetzelfde moment. Vooral de leiding heeft vaak angst de bekende weg los te laten. HR kan ook hier de veranderingen die leiden tot een HPO aanwakkeren. Veel kleinschalige HPO-projecten tonen aan dat ander gedrag vaak heel goed kan worden gecreëerd. HR gaf in die gevallen leiding aan het proces om tot HPO-inzicht en actie te komen. Een voorbeeld van een HPO-inzicht dat door HR in gang is gezet is een organisatie die steeds internationaler ging werken. De 'top 200'-leiders waren echter nog voornamelijk Nederlandse mannen. HR voorzag dat de samenstelling van de leiding moest veran-

deren en wilde dat leiders van de top 200 zelf hun beperkingen gingen inzien. Een jaar lang presenteerde HR in iedere meeting twee slides waarop de kenmerken van de top 200-leiders stonden en waar de uitdagingen van de komende 15 jaar te lezen waren. Na meer dan twintig presentaties, stond er tijdens een belangrijke meeting iemand op en zei: 'Ik heb er genoeg van om te horen dat wij allemaal veel te veel op elkaar lijken. Ik begrijp natuurlijk ook dat wij veel meer diversiteit in onze top moeten binnenhalen. Kunnen jullie als HR ons helpen dat echt te doen?' Na de lange aanloopfase stond de top 200 open voor andere talenten dan waarvoor ze voorheen oog hadden.

De afgelopen jaren neemt HR steeds vaker een leidende rol aan in de transitie naar een HPO-organisatie. Hiervoor is als eerste een gedegen kennis van de organisatie en van de kenmerken van High Performance Organizations van belang. Een HPO-diagnose ondersteunt HR om de HPO-prioriteiten in de dagelijkse

In elk nummer van *P&Oactueel* behandelt een gerenommeerd adviesbureau een actueel thema op een van volgende terreinen: werving & selectie, ontwikkeling, beloning & arbeidsvoorwaarden, e-HRM, strategisch P&O en arbeidsomstandigheden.

praktijk vast te stellen. Het is vaak een uitstekende eerste stap om echt met HPO aan de slag te gaan.

Esther Mollema en André de Waal zijn werkzaam voor het Center for Organizational Performance. Het Center bestudeerde vijf jaar lang de karakteristieken die excellente organisaties kenmerken.

MEER INFORMATIE:

mollema@hpo-center.com
www.hpo-center.nl
 (035) 603 70 07

Nutteloze heilige huisjes

Veelal vertrouwen organisaties – en ook P&O'ers – op bekende strategieën en tactieken om hun organisatie beter te laten presteren. Verschillende heilige huisjes dragen echter helemaal niet bij aan het creëren van een HPO. Dat geldt onder meer voor de volgende tactieken:

- Het organisatieontwerp blijkt geen directe relatie te hebben met de resultaten van een HPO.
- We besteden ten onrechte te veel aandacht aan het onderwerp empowerment.
- Het adopteren van de 'me too'-strategie werkt averechts om een HPO te worden.
- Hoge bonussen en het veel tijd en geld investeren in slecht presterende medewerkers werkt ook niet.