

High Performance Organisaties en de rol van HR

door [Esther Mollema](#), Direction - Center for Organizational Performance

26 september 2007

Onder druk van de sterke concurrentie en de toenemende eisen van stakeholders moeten organisaties steeds sneller en beter gaan werken. Geen enkele organisatie, profit noch non-profit noch overheid lijkt deze trend te kunnen ontlopen.

Maar hoe wordt een organisatie steeds beter en sneller? En dan niet alleen voor even, maar juist voor een lange tijd? Kortom, hoe wordt een organisatie een echte excellerende organisatie, een zogenaamde High Performance Organisatie (HPO)? En welke, niet onbelangrijke rol, kan HR hierin spelen?



Inhoudsopgave

Het startpunt _____	3
De vijf onderscheidende factoren van een HPO _____	3
Het goede nieuws _____	6
Case study: Hoe kun je deze kennis in je eigen organisatie inzetten? _____	8
De Rol van HR _____	9
1. HR als coach van de leiders van de organisatie _____	9
2. HR als aanjager van HPO successen _____	10



Het startpunt

Hoe vind je die factoren die je organisatie zowel op financiële als niet-financiële parameters beter laten presteren dan een vergelijkbare groep organisaties ... voor een periode van tenminste 5 tot 10 jaar?

Om achter het geheim van high performance organisaties te komen – de heilige graal van management – heeft Dr. André de Waal van het Center for Organizational Performance, vijf jaar lang die karakteristieken bestudeerd die deel uit maken van excellente organisaties overal in de wereld én die beïnvloed kunnen worden door managers. Het doel was om managers mogelijkheden te geven om precieze ingrepen te kunnen doen om hun organisatie richting high performance te laten groeien.

Hiervoor bestudeerde hij de meer dan 280 internationale onderzoeken die in de laatste 30 jaar op het gebied van high performance zijn gedaan. De in die onderzoeken meest voorkomende kenmerken zijn daarna in een wereldwijd onderzoek bij meer dan 2500 organisaties in de profit, non-profit en overheid sectoren getest om de belangrijkste kenmerken te kunnen onderscheiden.



Wat levert de HPO-status op?

Het eerste wat we onderzochten was hoeveel beter HPO's nu eigenlijk zijn ten opzichte van niet-HPO's. Hiervoor bestudeerde Dr. André de Waal alle financiële en niet-financiële data in de 280 studies. Het verschil tussen HPO's en niet-HPO's bleek groot.

Ik noem er een paar. Eerst de financiële:

- HPO's kennen gemiddeld een 10% hogere omzetgroei per jaar dan niet-HPO's;
- De winst bij HPO's is 29% hoger dan bij niet-HPO's;
- De inkomsten op het geïnvesteerde vermogen is 20% hoger en de aandeelhouderswaarde is 23% hoger bij HPO's dan bij niet-HPO's.



Ook de niet-financiële prestaties van HPO's liggen beduidend hoger dan bij niet-HPO's:

- hogere klant tevredenheid;
- hogere klanten- en werknemersloyaliteit;
- en betere kwaliteit van producten en diensten.

En dit jaar op jaar! De conclusie is snel getrokken: it pays to be a HPO!



De vijf onderscheidende factoren van een HPO

Op alle verkregen data van de ruim 3000 deelnemende organisaties wereldwijd werden met behulp van statistiek de vijf factoren geïdentificeerd die bepalend zijn of een organisatie uitmuntende prestaties behaalt ten opzichte van haar concurrenten (in het geval van de profit sector) of vergelijkbare organisaties (in het geval van de non-profit en overheidsectoren). Daarmee zijn deze vijf factoren bepalend of een organisatie een HPO wordt en blijft ... of niet.

Ik ga deze vijf factoren op de volgende pagina's langs.



Factor 1: Hoge kwaliteit van management

De eerste en verreweg de belangrijkste factor is de kwaliteit van het management. Het management in een HPO combineert vele kwaliteiten en dat maakt het ook zo'n uitdaging om een HPO-manager te worden. Een manager in een HPO is in staat om vertrouwensrelaties met mensen op alle niveaus van de organisatie te bouwen en te onderhouden door de loyaliteit van mensen te waarderen, mensen voor hun kwaliteiten te waarderen, respect te tonen aan alle mensen en open en eerlijke relaties met hen aan te gaan.

Het management heeft hierin een sterke voorbeeldrol en hanteert zelf zeer hoge integriteitnormen. Het gaat hierbij om vertrouwen, eerlijkheid, commitment, enthousiasme en respect.

Daarnaast is het management zeer actiegericht; neemt snel besluiten waar nodig en stimuleert dat ook bij anderen in de organisatie. Toch laat het management de verantwoordelijkheid om goed te presteren bij de werknemers zelf en is resoluut met niet-presteerders, door de verwachte prestaties helder te maken en vervolgens altijd op de behaalde resultaten te beoordelen.. Hierbij loopt zij niet weg voor moeilijke beslissingen.

Samenvattend ontwikkelen managers in een HPO een effectieve, zelfverzekerde en sterke managementstijl waarin vooral de HPO-waarden telkens weer tot uitdrukking komen.

*"If there is such a thing as good leadership, it is to give a good example.
I have to do so for all the Ikea employees."*

Ingvar Kamprad - Oprichter van Ikea



Factor 2: Openheid gekoppeld aan actiegerichtheid

De tweede factor gaat niet alleen over het creëren van een organisatie met een open cultuur, maar vooral over het koppelen van een dergelijke cultuur aan een prestatiefocus. In een HPO besteedt iedereen veel tijd en aandacht aan dialoog, kennisuitwisseling en leren, om zo nieuwe ideeën op te doen waarmee ze hun eigen werk steeds beter kunnen doen ... om zo de organisatie op een hoger plan te brengen.

Het management van een HPO waardeert de meningen van alle medewerkers en vraagt ze constant bij te dragen aan de verbetering van de organisatie en haar processen. Die gebeurt in een continue dialoog, een tweerichtingsverkeer van communicatiestromen.

Daarbij creëert een HPO een cultuur die het maken van fouten toestaat en medewerkers de ruimte geeft om experimenten te ondernemen en risico's te nemen. Fouten worden daarbij gezien als een uitstekende mogelijkheid om te leren. Het management geeft hierbij het goede voorbeeld door zelf ook constant naar verbeteringen te zoeken.



Factor 3: Lange termijn focus


De derde factor gaat over lange termijn focus. De lange termijn continuïteit gaat bij een HPO altijd voor korte termijn winst. Daarbij is die lange termijn focus gericht op alle stakeholders van de organisatie (klanten, de maatschappij, leveranciers, investeerders en werknemers): iedereen wordt er beter van. In een HPO is er veel aandacht voor het telkens verhogen van klantwaarde.

Het management van een HPO committeert zichzelf voor een lange periode aan de organisatie. Zij is het voorbeeld voor medewerkers hoe goed om te gaan met het eigen belang en het organisatiebelang, waarbij dat organisatiebelang altijd prevaleert.

In een HPO is er veel aandacht voor de ontwikkeling van de medewerkers. Ze worden aangemoedigd naar leiderschapsrollen te groeien, en opengevallen posities worden vaak met eigen talent gevuld. Daarbij creëert de organisatie een veilige omgeving voor haar medewerkers om te experimenteren en te groeien: medewerkers mogen falen zonder direct de ultieme consequentie te ondergaan.

Ook in mindere tijden doet een HPO er alles aan om haar medewerkers vast te houden. Ontslag volgt pas als alle andere mogelijkheden volledig uitgeput zijn.

Superior results over a sustained period of time is the ultimate mark of an authentic leader.
Harvard Business Review – Februari 2007



Factor 4: Continue verbetering en innovatie

De vierde factor gaat over voortdurende verbetering en innovatie, een onderwerp dat velen van ons de laatste jaren sterk heeft beziggehouden.

Dit begint bij een HPO altijd bij het formuleren van een strategie die de organisatie duidelijk onderscheid van andere organisaties en haar uniek maakt. Klanten en medewerkers moeten dat onderscheid perfect kunnen voelen en aangeven. Daarna richt de organisatie zich erop om deze strategie tot in de finesses uit te voeren. Dit is een constant proces van alle processen verbeteren, vereenvoudigen en stroomlijnen

De organisatie meet alles wat zij moet meten om de vooruitgang op de strategie-implementatie precies in kaart te kunnen brengen, de doelen te monitoren en de harde feiten te kennen. Deze feiten worden niet alleen aan het management gerapporteerd, maar aan alle medewerkers zodat deze, ieder op het eigen organisatieniveau, passende maatregelen en verbeteracties kunnen nemen.

In een HPO voelt iedereen de morele plicht om telkens voor het beste resultaat te gaan.



Factor 5: Hoge Kwaliteit van Medewerkers

Aansluitend bij de eerste HPO-factor die over hoge kwaliteit van management gaat, adresseert de laatste factor de kwaliteit van de medewerkers.

Een HPO is in staat om telkens diverse en complementaire teams te bouwen. Samen nemen deze teams betere beslissingen dan organisaties met alleen mensen met dezelfde karakteristieken en achtergronden, omdat verscheidenheid nieuwe ideeën oplevert. Dit geldt voor zowel managementteams als voor teams op lagere organisatieniveaus.

Een HPO traint al haar mensen om telkens flexibel te kunnen meebewegen met de veranderingen van de organisatie en samenleving. Tevens is het leren van anderen, ook buiten de organisaties in samenwerkingsverbanden met leveranciers en klanten, een belangrijke competentie die ontwikkeld wordt. Doel is de werknemers telkens te inspireren om hun vaardigheden aan te scherpen om uitzonderlijke resultaten voor de organisatie te realiseren, en om bij tegenslagen nooit op te geven maar altijd te blijven zoeken naar nieuwe manieren om de gestelde doelen te bereiken. HPO medewerkers accepteren daarbij dat ze onder alle omstandigheden verantwoordelijk worden gehouden voor hun prestaties.



Het goede nieuws

Het HPO onderzoek laat zien dat er een direct en positief verband bestaat tussen de vijf HPO factoren en het organisatieresultaat. Organisaties die meer aandacht besteden aan de vijf HPO factoren scoren logischerwijs niet alleen beter op deze vijf factoren, maar behalen ook betere resultaten dan hun collega-organisaties, onafhankelijke in welke branche, industrie of land ze zitten!

Omgekeerd is het ook waar dat organisaties die laag scoren op de vijf factoren tot de slechtst presterende organisaties behoren in hun branche.

Nadere analyse toont aan dat de vijf HPO factoren sterk met elkaar samenhangen. Dat betekent dat als een organisatie aan een van de factoren werkt, de anderen daarmee ook verbeteren.

Toch zijn de vijf factoren niet een generalistisch recept voor alle organisaties. Er kunnen wel degelijk verschillen zijn. Zo moeten profit organisaties aan alle vijf aspecten tegelijk werken, maar in de non-profit is voor verbetering eerst een focus op drie specifieke factoren belangrijk: Kwaliteit van Management, Openheid en actiegerichtheid en Lange Termijn focus.

Er zijn ook verschillen per industrie: de volgorde waarin de factoren van belang zijn kunnen per branche afwijken. Het is daarom voor management van belang te weten welke factoren specifiek voor hun branche het belangrijkste zijn, alvorens ze de reis om een HPO te worden, beginnen.



Maar ... wat is niet belangrijk?

Net zo belangrijk als het is om te weten wat er wel toe doet om een HPO organisatie te worden, is het om te weten wat er niet toe doet.

Ik geef een aantal voorbeelden.

Als eerste: geen van de organisatieontwerpen of organisatiestructuren die we bestudeerden bleek een directe relatie te hebben met de resultaten van een HPO. Een reorganisatie, iets waarvoor veel organisaties telkens weer blijken te kiezen, zal hen niet 'automatisch' helpen de prestaties van de organisatie duurzaam te verbeteren. De reorganisatie moet ten dienste staan van een van de vijf HPO-factoren, anders zal deze eerder contraproductief werken.

Ook zal grotere zelfstandigheid van medewerkers niet 'automatisch' tot betere prestaties leiden, ondanks de grote aandacht de laatste jaren voor het onderwerp van empowerment. Het onderzoek toont aan dat een te hoge mate van autonomie een negatieve relatie heeft met het organisatieresultaat.

Een ander interessant onderzoeksresultaat is dat de strategie van een organisatie een relatief onbelangrijke rol speelt om een HPO te worden en te blijven: de onderscheidende factor is de uniekheid van de gekozen strategie in de branche of markt waarin de organisatie opereert.

Een vierde, wellicht verrassende, uitkomst is de relatieve onbelangrijkheid van technologie en specifiek van informatietechnologie, ICT. Veel organisaties spenderen veel tijd en energie aan het implementeren van nieuwe ICT-systemen. Deze ingrepen leiden wederom niet 'automatisch' tot de HPO-status. Ook hier geldt dat het verbeteren van de ICT in dienst van een van de vijf HPO-factoren moet staan. Zo zal de HPO-factor continue verbetering bijna niet zonder goede ICT systemen kunnen.

Dit zijn vier in het oog springende zaken waaraan veel niet HPO-organisaties veel energie verliezen. De gouden HPO-regel is dat de implementatie van deze zaken altijd op z'n minst één van de vijf HPO-factoren moet ondersteunen.



Case study: Hoe kun je deze kennis in je eigen organisatie inzetten?

De grote bijdrage van dit onderzoek voor organisaties is, dat als het management van een organisatie de vijf HPO-factoren kent, zij de organisatie op deze vijf factoren kan wegen.

Om een beeld te krijgen van de HPO-status van de organisatie worden HPO-enquêtes onder managers en medewerkers uitgedeeld die deze vervolgens invullen. De individuele scores worden gemiddeld en resulteren in een score per HPO-factor. Een van de eerste organisaties die dit deed was een grote financiële dienstverlener. Meer dan 500 werknemers vulden de enquête in en gaven hun mening over de vijf HPO-factoren.

De scores voor dit specifieke bedrijf waren als volgt (in rapportcijfers van 1 tot 10):

Kwaliteit van Management:	6.1
Openheid en actieoriëntatie:	6.0
Lange Termijn Focus:	6.3
Continue Verbetering:	5.5
Kwaliteit van medewerkers:	6.9

Deze scores werden afgezet tegen de beste drie presteerders in de branche uit de HPO database, waarbij bleek dat de organisatie gemiddeld anderhalf tot twee punten lager scoorde: er was duidelijk nog veel ruimte voor verbetering.

Analyse van de scores leverde de financiële dienstverlener een aantal specifieke verbeterpunten op:

- Allereerst viel op dat het management in de organisatie sneller en resoluter moest leren beslissen en handelen om de actie georiënteerdheid van de organisatie te verbeteren.
- Gelijktijd moest de afstand tussen managers en medewerkers verkleind worden om aan werkelijke vertrouwensrelaties en dialogen te bouwen. Dan kan ook echte coaching door managers mogelijk worden om medewerkers naar betere prestaties te leiden.
- Werknemers, aan de andere kant, moesten meer getraind worden om hun flexibiliteit en weerbaarheid te vergroten. Ook moesten ze meer in contact komen met elkaar en externe samenwerkingspartners (leveranciers en klanten) om meer kennis en ervaringen te delen, zodat de informatievoorziening in de organisatie echt verbeterd kon gaan worden.
- Om het procesmanagement en het prestatie management continue te kunnen verbeteren en te vereenvoudigen, moesten ook de informatie over de stand van zaken rond deze processen aan alle mensen op alle lagen beschikbaar komen zodat ieder op zijn eigen niveau de benodigde verbeteringen kan aanbrengen.
- De organisatie had behoefte aan een echte, unieke strategie zodat prestatieverbeteringen veel specifiekere konden worden toegepast.



Het is u nu zeker al duidelijk geworden: de zachte factoren van weleer zijn de succesdragers van succesvolle organisaties nu. Ongrijpbare zaken als leiderschap, goede teams bouwen, dialoog voeren en aan vertrouwen bouwen blijken de belangrijkste factoren om sneller en beter te worden. Het is slechts een kwestie van tijd voordat organisaties hier het roer om moeten gooien. Om dit voor te bereiden en te begeleiden is de rol van HR onmisbaar.

In de praktijk zien we twee stromingen voor HR'ers om in het HPO proces een leidende rol te nemen. Beide licht ik nu kort toe.

1. HR als coach van de leiders van de organisatie

De eerste stroming zijn organisaties waarvan de top van de organisatie zich is gaan beseffen dat oude management technieken niet helpen om hedendaagse organisaties sneller en beter te maken. Meer controle, meer reorganisaties, meer target letter, nog meer POP's; ze hebben niet opgeleverd waarvoor ze waren bedoeld. Deze leiders zien in dat zijzelf de sleutel vormen tot een organisatie waarin vertrouwen en prestaties samen gaan.

“De logica was simpel: onze organisatie moest groeien. Om de business te laten groeien hadden we meer creativiteit en diversiteit nodig. En mensen moesten meer initiatief nemen en echt verantwoordelijkheid dragen. Daarvoor heb je een open, respectvolle en een te vertrouwen omgeving nodig. Maar dat was ook niet genoeg. Mensen kunnen van alles zeggen en opschrijven dat ze eerlijk en open willen zijn en dat ze elkaar respecteren. Dat heb ik eerder gedaan, dat werkt gewoon niet. Om echte openheid en respect te krijgen, moet je zelf open worden en daardoor ook kwetsbaar. Als je wilt groeien als organisatie is een open en respectvolle cultuur noodzakelijk. Het heeft even geduurd voordat wij de link konden maken tussen werken aan onze emotionele kant en groei voor ons bedrijf”.

Tex Gunning, CEO Van den Bergh Nederland

Bron: Door de woestijn en terug

Deze leiders realiseren zich dat de prijs van het handhaven van de status quo, hoger is dan het experimenteren met nieuwe mogelijkheden. Deze leiders maken verband tussen hun eigen functioneren en de “gezondheid” van de organisatie. Ze stellen zich de vraag: waarom lukt het mijn organisatie niet om sneller en beter te gaan, in hoeverre is mijn gedrag daar schuldig aan”. Dit soort leiders, ook met diep ingesleten patronen, kunnen veranderen. Het is wel vaak een uitdagend pad: vooral bij leiders die het gewend zijn de controle te hebben. Veranderen is iets opgeven en eigenlijk niet precies weten wat je ervoor terug krijgt.

Vooral met het commitment van de hoogste leiding in een organisatie kan een organisatie zich echt verbeteren. Vaak moet het proces voor verbeteren tegelijkertijd bij de leiding als in de organisatie beginnen. Voor de leiding is deze weg dubbel zwaar. Ook in het proces, wat voor hem/haar ook heel pijnlijk en confronterend kan zijn, moet hij/zij zelf ook af en toe een hoofdrol vervullen om

het team het pad te laten vervolgen. Veel organisaties kiezen voor extra begeleiding voor de hoogste leiding om deze twee processen gelijktijdig te laten verlopen. Tenslotte is hij/zij ook maar een mens. Deze rol kan worden vervuld door een externe coach, maar nog veel krachtiger is het als de rol kan worden ingevuld door HR. Deze zijn beter beschikbaar, hebben meer feeling met de mensen van de organisatie, kennen de cultuur beter en kunnen langduriger met de leiding aan de slag. Na een intensieve tijd van zelfreflectie voor alle partijen, vaak begeleid door een externe expert, begint de tijd van coaching on the job. Dit zijn korte interventies vanuit het team of vanuit HR die de HPO leider de spiegel voorhouden; “Weet je al hoe je vanmiddag die vergadering gaat aanpakken?”, “Ik vond dat een krachtig voorbeeld van HPO leiderschap van je”, “Ik begrijp niet waarom je geen actie hebt ondernomen direct na deze meeting” of “Luister je wel?”.

Als HR deze rol echt weet in te vullen dan ontstaat een sterke vertrouwensband tussen HR en de leiding, waarin meer dialoog plaatsvindt tussen beide disciplines en waarbij ze beide steeds meer met elkaar gaan samenwerken om het juiste HPO gedrag in de organisatie te planten. Dan praten we niet langer over instrumenten en kosten, maar over ieders bijdrage aan het resultaat.

2. HR als aanjager van HPO successen

Het inzicht dat het anders moet in organisaties, komt niet altijd op alle lagen op hetzelfde moment binnen. Vaak zijn er onderdelen waar het besef al veel eerder speelt dan bijvoorbeeld bij de leiding. Vooral de leiding heeft, zoals hierboven ook beschreven, soms angst de bekende weg los te laten. Soms hikken ze daar jaren tegenaan. HR lijkt dan onmachtig om een HPO proces aan te wakkeren, maar hoeft dat niet te zijn. Vanuit ons HPO netwerk kennen we vele voorbeelden van HR activiteiten die op verschillende plaatsen in de organisatie HPO gedrag stimuleerden. Het succes van deze kleinschalige projecten lieten duidelijk de haalbaarheid van een overgang naar ander gedrag zien. Juist voor leiders en medewerkers waarvoor de onzekerheid de belangrijkste drijfveer was om het niet anders te gaan doen, vormden deze kleinere projecten de stimulans mee te gaan doen. HR gaf hiermee leiding aan het proces om tot HPO inzicht en actie te komen. Hieronder beschrijf ik drie voorbeelden van HPO gedrag dat door HR in gang is gezet. In alle drie gevallen kreeg het succes van de projecten veel aandacht van de leiding en kreeg HR de commitment grotere en veelomvattende HPO projecten te initiëren.

- De spiegel voorhouden

Het prachtig voorbeeld is het voorbeeld van de HR staf van een grote, internationale Nederlandse organisatie. In de loop van de laatste 15 jaar was het bedrijf steeds internationaler gaan werken en was de strategie aangepast aan de mondiale markt. De top 200 leiders van de organisatie waren nog voornamelijk Nederlandse mannen die groot waren geworden in een zeer op Europa georiënteerd bedrijf. HR voorzag dat deze groep leiders niet de optimale samenstelling had om als mondiale speler leidend te zijn. Ze bedacht dat, om hierin tijdig en voldoende maatregelen te nemen, de top 200 zelf hun beperkingen moest gaan inzien. Ruim een jaar lang is iedere meeting waarin mensen vanuit de top 200 meeting in vertegenwoordigd waren begonnen met twee slides waarop de kenmerken van de top 200 leiders stonden en waar ook de uitdagingen van de komende 15 jaar te lezen waren. Na meer dan 20 presentaties, stond er op een grote meeting eindelijk iemand van de leiding 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 kon na deze doorbraak snel worden gehandeld en stond de top 200 open voor andere talenten dan waarvoor ze voorheen oog hadden. Binnen drie jaar was de top 200 aangevuld met talenten die samen de mondiale organisatie konden leiden.

- Verantwoordelijkheid terug naar de basis

Een ander voorbeeld is het voorbeeld van een verzekeringsmaatschappij waarbij HR in nauwe samenwerking met de CFO staf voor iedereen in de organisatie maandelijks een korte rapportage maakte met daarin de belangrijkste resultaten van het bedrijf en de afdeling. Door het eenvoudig te houden was alle (niet) financiële informatie beschikbaar voor alle mensen in de organisatie. Veel teams gebruikten de rapportage voor hun wekelijkse meetings. Medewerkers vertaalden goede en slechte resultaten naar hun bijdrage daaraan. Zo begrepen de mensen van de postkamer ineens dat ze met hun grote stapel nog niet bezorgde claims (die niet juist geadresseerd waren), de voortgang op andere afdelingen frustrerden. In het teamoverleg kwamen ze samen, heel eenvoudig, tot een betere procedure. In het bedrijf werden op tientallen plekken processen verbeterd omdat iedereen kon zien wat die verandering kon bijdragen. Alle teams namen vanaf dat moment de rapportages zeer serieus en de leiding zag in de bereidwilligheid van alle medewerkers de aanleiding om de HPO principes echt te gaan omarmen.

- Meer doorstroom van HPO talent

Het laatste voorbeeld is een voorbeeld van een organisatie die vooral in de hoogste lagen heel veel interim managers inhuurde. Dit tot frustratie van veel talent binnen de organisatie. De organisatie leek te lui om in hun eigen talent te investeren zodat ze konden doorgroeien. HR zag dit probleem helder. In een directiemeeting gaf ze aan op de kosten van interim managers te willen besparen ten behoeve van eigen talent. Binnen een jaar zou de interne doorstroom met 15% moeten zijn verbeterd en zou er aanzienlijk in fee kosten kunnen worden bespaard van interim managers. De directie ging zonder al te veel discussie akkoord. "Ach, kosten besparen is altijd leuk en een beetje meer instroom kan nooit kwaad". Vooral omdat het project niet uitging van alle interim managers voelde niemand zich echt bedreigd. HR zocht vervolgens strategisch naar goede plekken voor interne doorstroom en stoomde het nieuwe talent via trainingen, coaching en stages klaar voor hun nieuwe functie. Natuurlijk werd naar talent gezocht die de HPO leiderschapswaarden vertegenwoordigden. Met de benoeming van zeven nieuwe leiders in de organisatie binnen een jaar, bespaarde HR de organisatie aanzienlijke kosten, maar gaf ze ook de aanzet tot een sterke cultuurverandering. Na het eerste jaar nam de directie het besluit nooit meer dan 10% van de leidinggevende functies door interim managers te willen bezetten en altijd de voorkeur te geven aan interne kandidaten. HR heeft inmiddels een fors HPO leiderschapsprogramma opgezet voor talent. Dit jaar nemen ook voor de eerste keer al zittende leidinggevenden deel. Ze hebben zichzelf hiervoor opgegeven.

De vele voorbeelden die we in de afgelopen jaren verzamelden laten zien dat HR vaak een leidende rol kan hebben in de transitie naar een HPO organisatie. Om deze positie te kunnen claimen is gedegen kennis van uw organisatie van belang. Ook moet u actief met de kenmerken van High Performance Organization kunnen werken. Wij hopen dat dit artikel u hiertoe een eerste aanzet heeft gegeven.

Met dank aan Dr. André de Waal, academisch directeur van het Center for Organizational Performance. Het eerste deel van dit artikel is een samenvatting van zijn artikel dat verslag doet van het HPO onderzoek.

Wilt u als HR-manager meer informatie en inspiratie?
[Klik dan hier](#), voor de 1-daagse training:

***Kapstok voor HR-managers
de juiste HR ingangen om de performance te verbeteren.***