

Het ultieme
HPO-boek!

HOE BOUW JE EEN
**HIGH
PERFORMANCE
ORGANISATIE?**

De vijf universele factoren
van excellent presteren

André de Waal



VAN DUUREN MANAGEMENT

Hoe bouw je een High Performance Organisatie?

De vijf universele factoren van excellent presteren

André de Waal

<http://www.hpocenter.nl/hpo-kennis-inspiratie/hpo-boeken/>



Culemborg

Aanbevelingen

“De beruchte Amerikaanse actrice Mae West zei ooit: ‘Een onse prestaties is meerdere ponden aan beloften waard.’ Eindelijk een boek dat verder gaat dan ‘beloften’ en dat meer inzicht biedt in de essentiële factoren die een rol spelen bij high performance organisaties. Dit baanbrekende werk van dr. De Waal is verplichte kost voor mensen die geïnteresseerd zijn in dit onderwerp.”

Manfred F.R. Kets de Vries, Hoogleraar human resource management en leiderschapontwikkeling aan INSEAD, bekleedt tevens de Raoul de Vitry d’Avaucourt leerstoel in leiderschapontwikkeling, en is een van de invloedrijkste denkers ter wereld.

“Ik ontmoette André in 2007, toen ik betrokken was bij een groot veranderproject. De HPO-methodologie bood een perfecte manier om te meten waar we stonden, om te bepalen wat goed was, waar we ons echt op moesten richten, een doel om na te streven en de middelen om onze voortgang te meten – geweldig. Op persoonlijk vlak vond ik het aangenam om met André te werken, helder, scherpzinnig en altijd uitdagend – voortdurend meer glans gevend aan de HPO-spiegel!”

Huw T. Owen, President BT Global Health

“KLM is de oudste luchtvaartmaatschappij ter wereld en heeft altijd geïnvesteerd in verbetering van zijn prestaties. Als gevolg van een continue innovatieve benadering van mensen, processen en technieken zoekt ons bedrijf dagelijks naar manieren om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en de financiële resultaten te versterken. Voorbeelden van een dergelijke zakelijke benadering zijn in overvloed te vinden in het boek ‘Hoe bouw je een High Performance Organisatie?’. André de Waal heeft een fantastische prestatie geleverd door high performance wetenschappelijk te onderzoeken en zijn bevindingen te presenteren als concrete ideeën die managers direct kunnen toepassen.”

Peter Hartman, President-directeur KLM

“Een terugkerend probleem bij veel boeken op het gebied van high performance is dat ze theoretische modellen beschrijven die niet uitvoerig in de praktijk zijn getest, waardoor ze beperkte praktische waarde hebben voor managers. Het HPO-raamwerk van André de Waal, dat wordt beschreven in dit uitstekend geschreven boek, is gebaseerd op degelijk wetenschappelijk en praktijkonderzoek en de werking ervan is in de praktijk getest bij organisaties. Dit zorgt ervoor dat het raamwerk van De Waal het eerste is wat managers ook echt op een duurzame manier kan helpen.

Henk W. Broeders, Corporate Vice President Capgemini

“Andre de Waal biedt ons een strategisch plan dat niet alleen succes belooft, maar in de praktijk ook al heeft aangetoond dat het werkt. Dankzij zijn uitvoerige onderzoek is de weg naar het bereiken van de status van een high performance organisatie duidelijk uitgestippeld. Als zijn vijf factoren worden opgevolgd en toegepast, dan is uw bedrijf zeker in staat om optimaal te presteren en dat ook te blijven doen. Dit is een managementboek dat echt voor iedereen in uw organisatie van waarde is.”

Suzanne Bates is CEO van Bates Communications en auteur van drie boeken, waaronder de bestsellers *Speak Like a CEO* en *Motivate Like a CEO*. Bovendien is zij een deskundige op het gebied van bedrijfscommunicatie en leiderschap. Ze heeft honderden publicaties op haar naam staan, in tijdschriften en kranten als de New York Times, Forbes Magazine en Business Week.

Inhoud

1	Op weg naar de HPO-status	8
1.1	Het raamwerk voor de high performance organisatie	12
1.2	Definitie van de high performance organisatie	14
1.3	De voordelen van een HPO en het HPO-raamwerk	15
1.4	De opzet van dit boek	18
2	De basis van de HPO: wereldwijd onderzoek	30
2.1	Wereldwijd HPO-onderzoek	31
2.2	Vijf factoren van high performance	34
2.3	Niet-onderscheidende factoren	39
2.4	HPO-factoren: blijvertjes of niet?	45
2.5	Waarom is het HPO-raamwerk uniek?	47
2.6	Praktische toepassing: de HPO-diagnose	51
3	HPO-factor 1 Kwaliteit van management: zonder goed management geen HPO	72
3.1	Vertrouwen	74
3.2	Integriteit	77
3.3	Een sterk rolmodel	79
3.4	Snelle beslissingen	82
3.5	Snelle acties	84
3.6	Coaching	86
3.7	Resultaatgerichtheid	90
3.8	Effectiviteit	91
3.9	Sterk leiderschap	93
3.10	Zelfvertrouwen	95
3.11	Verantwoordelijkheid	98
3.12	Besluitvaardigheid met betrekking tot niet-presteerders	101
3.13	Reflectie: is het allemaal te veel?	103
4	HPO-factor 2 Openheid en actiegerichtheid: minder communicatie, meer dialoog	118
4.1	Dialoog	119
4.2	Kennis uitwisselen	123
4.3	Betrekken van medewerkers	126
4.4	Maken van fouten toestaan	129
4.5	Openstaan voor veranderingen	132
4.6	Prestatiegericht	134

5 HPO-factor 3 Langetermijngerichtheid: denken aan de belanghebbenden is belangrijker dan aandeelhoudersmanagement	150
5.1 Oriëntatie op belanghebbenden	151
5.2 Klantgerichtheid	156
5.3 Lang dienstverband	162
5.4 Promotie van binnen uit de organisatie	164
5.5 Een veilige werkomgeving	169
6 HPO-factor 4 Continue verbetering en vernieuwing: blijf verbeteren ... en wordt daarmee daadwerkelijk innovatief	186
6.1 Een unieke strategie	187
6.2 Processen verbeteren, vereenvoudigen en op elkaar afstemmen	192
6.3 Prestatiemanagement	195
6.4 Innovatie van producten, diensten, processen en kerncompetenties	198
7 HPO-factor 5 Kwaliteit van medewerkers: zonder goede medewerkers kan de HPO-status nooit worden bereikt	216
7.1 Inspiratie	217
7.2 Veerkracht en flexibiliteit	221
7.3 Een divers en complementair medewerkersbestand	224
7.4 Samenwerkingsverbanden	226
8 Het HPO-transitieproces: zorgen dat het gebeurt	244
8.1 Introductiefase	246
8.2 De voorbereidingsfase	252
8.3 Uitvoeringsfase	257
8.4 De volhardings- en voltooiingsfase	260
8.5 Overzicht van de vier fasen	262
8.6 HPO-coaches	264
9 Voordelen van het HPO-raamwerk: het loont om het te gebruiken	286
Over de auteur en het HPO Center	295
Literatuurlijst	299
Noten	315
Index	329

1

Op weg naar de HPO-status

De weg van een leider naar high performance

“We hadden het gevoel dat we al te lang in onze comfortzone hadden gezeten. Onze organisatie had het de laatste jaren best goed gedaan en dat zou ook zo blijven – tenminste dat dachten we. Diverse omgevingsfactoren kregen echter steeds meer invloed op ons bedrijf, waardoor het onmiskenbaar duidelijk werd dat wij aan waarde aan het verliezen waren voor onze klanten. Als management realiseerden we ons dat niet wij maar onze medewerkers de beslissende factoren waren voor de resultaten van de organisatie. Onze mensen achter de balies namen elke zes minuten een beslissing, wat neerkomt op tachtig beslissingen per persoon per werkdag. En met vierhonderd baliemedewerkers betekende dat 32.000 beslissingen op een willekeurige dag! Een dergelijk aantal kon nooit worden gevangen in een protocol of instructies van hogerhand. De medewerkers moesten hun beslissingen dus autonoom kunnen nemen. En als ze simpelweg een checklist zouden volgen die wij aan hen oplegden, dan zouden ze bij het nemen van beslissingen daaraan denken en niet aan de behoeften van onze cliënten, en dus zouden we voor die klanten nooit genoeg toegevoegde waarde kunnen creëren. Wij werden ons bewust van de noodzaak om een organisatie te ontwikkelen die de medewerkers in staat zou stellen om de juiste beslissingen te nemen en de werkvloer om te vormen tot de belangrijkste laag binnen de organisatie. We moesten dus een high performance organisatie worden. En dan was natuurlijk de allerbelangrijkste vraag hóe we dat konden worden.

Allereerst moesten we uit onze comfortzone stappen. Hiertoe moesten wij het oude traditionele idee verlaten van altijd maar een hogere omzet en winst willen realiseren. We moesten onze horizon verbreden en eraan wennen om na te denken over nieuwe ideeën om een steeds betere kwaliteit en service-op-maat te verlenen aan onze klanten, wat uiteindelijk zou leiden tot groei en winstgevendheid. Dit betekende dat we slimmer moesten gaan werken, meer ondernemerszin moesten gaan tonen, beter naar onze klanten moesten gaan luisteren en een op-

rechte klantgerichte benadering moesten gaan ontwikkelen. Wij als management moesten overschakelen van het geven van instructies van bovenaf en de wens om altijd de controle te behouden – met als gevolg ongeïnspireerde medewerkers en afnemende creativiteit – naar een vorm van management waarbij wij mensen faciliteren, begeleiden en inspireren om op die manier onze waarde voor onze medewerkers te vergroten. Voor mijzelf moest ik een aantal lastige vragen beantwoorden, zoals: ‘Wat moet ik zelf doen?’, ‘Hoe zou ik de omgekeerde piramide gaan benaderen?’, ‘Wat zijn de consequenties voor mij persoonlijk?’ Ik voelde dat ik mijn angsten moest overwinnen: ‘Was dit echt wat ik wilde? Was ik in staat om dit te doen? Waar zou dit eindigen?’ En tegelijkertijd wist ik ook dat het een eenzame reis zou worden, zeker in het begin, omdat de organisatie niet echt openstond voor verandering. Daarnaast beseftte ik dat het verloop onzeker zou zijn en dat er een mogelijkheid was dat anderen negatief zouden reageren. Als leidinggevende moet je dergelijke onzekerheden accepteren en het lef hebben om ze aan te pakken. Pas nadat ik met deze realiteit geconfronteerd werd, kon ik aan mijn reis beginnen om van mijn organisatie een high performance organisatie te maken.”¹

Bovenstaand relaas is samengesteld uit gesprekken met Jonard Speijer, voormalig chief executive officer (CEO) van Dactylo. Met 120 vestigingen in het hele land was Dactylo een van de grootste uitzendbureaus in Nederland. Het was gespecialiseerd in het plaatsen van flexwerkers in administratieve, industriële en technische functies in verschillende bedrijfstakken. Dactylo is nu onderdeel van de Randstad Groep, het op een na grootste uitzendbureau ter wereld. Voordat Jonard besloot het pad naar een high performance organisatie (HPO) in te slaan, hadden hij en de andere leden van het managementteam al enige tijd diverse pogingen gedaan om de prestaties van het uitzendbureau te verbeteren. En zij waren daarin niet de enigen. In ons HPO Center spreken wij vaak met leidinggevendenden die dezelfde druk voelen om van hun organisatie een excellent presterende organisatie te maken onder de huidige omstandigheden, die gekenmerkt worden door de volgende aspecten:²

- *Het economisch machtsevenwicht in de wereld is aan het verschuiven.* Terwijl de westerse economieën nog steeds aan het herstellen zijn van de recente financiële en economische crises, groeien de opkomende economieën zeer snel en worden ze steeds belangrijker in de wereld-economie. De zakenwereld in het Westen is veranderd in de periode

2007-2008, toen de kredietcrisis toesloeg. Deze leidde uiteindelijk tot de ergste recessie sinds de jaren '30 van de vorige eeuw en zorgde voor aanhoudend lage groeicijfers. Maar ondertussen groeien opkomende economieën als China, India en Brazilië en ook veel landen in Afrika gestaag, waardoor zij de economische motor van de wereld aan het worden zijn.

- *Economische mondialisering zal doorgaan.* Omdat concurrentie tegenwoordig uit alle hoeken van de wereld kan komen, worden bedrijven gedwongen om hun activiteiten uit te breiden naar veel verschillende landen en culturen. Om hiermee om te gaan worden er fusies aangegaan, met als resultaat grote internationale ondernemingen die vaak machtiger zijn dan landen zelf. Tegelijkertijd vormen regionale economische samenwerkingsverbanden, zoals ASEAN en NAFTA, sterke economische bases in de hele wereld.
- *De kloof tussen rijk en arm wordt steeds groter.* De nationale welvaart is nog steeds ongelijk verdeeld in zowel de ontwikkelde als de ontwikkelingslanden. Dit zorgt voor spanning tussen gemeenschappen en vergroot de kans op conflicten.
- *Veranderingen in het milieu en demografische aspecten zorgen voor onzekerheid.* De opwarming van de aarde en milieuvervuiling zijn twee van de grootste problemen waar de wereld op dit moment mee te maken heeft. Deze zorgen voor economische en politieke spanningen tussen landen, met als inzet schaarse bronnen zoals water. Een oplossing voor deze problemen lijkt echter nog steeds niet in zicht. Tegelijkertijd zal de wereldbevolking naar verwachting naar negen miljard mensen groeien. De bevolking van ontwikkelde landen vergrijst in hoog tempo terwijl de geboortecijfers dalen. Hierdoor wordt het steeds lastiger om vacatures op een adequate manier te vervullen. In ontwikkelingslanden echter is de bevolking jong en zullen er in de nabije toekomst veel banen voor hen moeten worden gecreëerd. Het is niet duidelijk of de economische groei in deze landen genoeg nieuwe banen zal opleveren voor de eigen jonge mensen en of de economische migratie als gevolg daarvan zal gaan dalen.

- *De invloed van technologie op de economie en de samenleving blijft groot.* De snelheid waarmee nieuwe technologieën worden ontwikkeld en worden toegepast, neemt nog steeds toe. Daardoor dienen nieuwe mogelijkheden zich aan, maar komen tegelijkertijd onvoorziene bedreigingen naar voren. Hypermoderne materialen en productietechnieken, zoals nanotechnologie, kunnen in theorie gehele bedrijfstakken ontwrichten.
- *De vraag naar meer openheid en informatie neemt toe.* Analisten, banken, aandeelhouders en de samenleving houden veel actiever in de gaten wat een organisatie wel en niet doet. Tegelijkertijd vormen de toenemende mogelijkheden om gegevens te genereren en de social media een groter wordend probleem voor overheden in de hele wereld bij het beheersen van de stroom aan informatie, en dat geldt ook voor het topmanagement van een organisatie.

Omdat er van managers verwacht wordt dat ze de doelstellingen van de organisatie realiseren door excellent te presteren in hun eigen bedrijfsonderdelen, voelen zij continu de druk om effectief om te gaan met de omstandigheden waarin de organisatie zich bevindt. Tegelijkertijd hebben zij nooit genoeg tijd omdat er zoveel van ze gevraagd wordt. Daarom moeten zij, om de prestaties van de organisatie te verbeteren, sterk gefocust zijn op wat er echt toe doet. Als een logisch gevolg zijn managers meer en meer geïnteresseerd geraakt in de kenmerken van hoog presteren, omdat dit hen kan helpen in hun zoektocht naar uitmuntendheid.

1.1 Het raamwerk voor de high performance organisatie

Om managers te helpen bij het vinden van manieren om hun organisaties naar een hoger plan te tillen, is het HPO Center een vijfjarig onderzoeksproject gestart naar de factoren die ervoor zorgen dat duurzaam hoge prestaties geleverd kunnen worden. Het resultaat van dit onderzoek, het HPO-raamwerk, is een van de onderwerpen die in dit boek worden besproken. Het HPO-raamwerk wordt geïllustreerd met veel waargebeurde voorbeelden waaruit de werking ervan bij organisaties in de hele wereld blijkt. In tegenstelling tot veel publicaties in het verleden over de prestaties van organisaties beschrijft dit boek dus niet alleen een theorie over de high performance organisatie (HPO), maar bevat het ook een groot

aantal casestudy's waarbij de theorie in de praktijk is gebracht. Daarnaast wordt in het boek verder ingegaan op de zoektocht naar de factoren voor duurzame high performance, het construeren van het HPO-raamwerk, en de positieve effecten van de toepassing van dit raamwerk, wereldwijd bij allerlei organisaties.

Eveneens in tegenstelling tot eerdere onderzoeken naar HPO's hebben wij longitudinaal onderzoek gedaan naar de organisaties die werden gevolgd en bestudeerd in de periode dat ze werkten volgens het HPO-raamwerk. Hierdoor konden we vaststellen welke voordelen op financieel en niet-financieel gebied zijn verbonden aan toepassing van het HPO-raamwerk. Het gevolg is dat het HPO-raamwerk op dit moment de enige verbeteringsmethodologie is die wetenschappelijk onderbouwd is en die organisaties daadwerkelijk kan helpen om beter te presteren. Managers kunnen daarom lessen trekken uit de casestudy's van de organisaties die met het HPO-raamwerk hebben gewerkt en hun voordeel doen met de beste ideeën van de HPO-leiders die wij voor dit boek hebben geïnterviewd. Ze kunnen erop vertrouwen dat deze hen gaan helpen om hun organisatie om te vormen tot een HPO.

Wat is het HPO-raamwerk?

Het HPO-raamwerk is een conceptuele, wetenschappelijk onderbouwde structuur die managers kunnen gebruiken bij de beslissing wat zij moeten doen om de prestaties van hun organisatie op een duurzame manier te verbeteren. Het raamwerk omvat geen instructies of recepten die managers blindelings kunnen volgen. Het is een raamwerk dat door managers zal moeten worden vertaald naar de specifieke situatie in hun eigen organisatie op dat moment. Zij zullen een eigen variant van het raamwerk moeten ontwikkelen, die bij hun organisatie past. Dit is slecht nieuws voor slechte managers, omdat het HPO-raamwerk geen blauwdruk is. Het is echter goed nieuws voor goede managers, omdat zij hun eigen ervaring, expertise en creativiteit kunnen aanwenden terwijl ze hun organisatie omvormen tot een HPO.

1.2 Definitie van de high performance organisatie

Het HPO Center definieert een HPO als volgt:

Een high performance organisatie is een organisatie die gedurende vijf of meer jaren steeds betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties, door zich op een gedisciplineerde manier te richten op wat echt van belang is voor de organisatie.

Deze definitie omvat diverse interessante aspecten die een nadere toelichting verdienen:

- High performance is relatief. Met andere woorden, een prestatie kan alleen als hoog of excellent (*high*) worden aangemerkt als deze in samenhang met prestaties van vergelijkbare organisaties wordt gezien. Deze organisaties zijn concurrenten (in het geval van profitorganisaties) of vergelijkbare organisaties (in het geval van non-profitorganisaties of overheidsinstanties).
- Organisaties die slechts gedurende een periode van een, twee of drie jaar uitstekend hebben gepresteerd, worden niet beschouwd als HPO. High performance wordt gekenmerkt door aanhoudend goede resultaten gedurende een lange periode. Een HPO doet het dus niet alleen goed vanwege geluksfactoren, maar doordat zij de juiste dingen op de juiste manier heeft gedaan en nog steeds doet.³ De grens van vijf jaar is gekozen op basis van de aanname dat de meeste organisaties een strategisch plan hebben, met een gemiddelde horizon van drie jaar, dat gericht is op het verhogen van de prestaties en het verslaan van de concurrentie. Na vijf jaar kan worden geëvalueerd of de organisatie inderdaad zijn doelstelling van beter presteren dan de concurrentie heeft gehaald. Een andere reden om voor een termijn van vijf jaar te kiezen, is het feit dat de gemiddelde levensduur van een organisatie ongeveer 12,5 jaar is – en die neemt nog steeds af. Als een organisatie dus veel beter presteert dan de concurrentie gedurende bijna de helft van de verwachte levensduur van een normale organisatie, kan met recht worden gezegd dat het een HPO is.⁴

- Recent onderzoek heeft aangetoond dat het voor organisaties erg moeilijk is om een consistente groei te realiseren, zelfs met bescheiden groeipercentages. De casestudy's in dit boek laten zien dat HPO's weten waarom ze gedurende een langere periode succesvol zijn. Ze beschikken over de discipline om niet afgeleid te worden door de nieuwste managementtrends en om vast te houden aan hun werkwijze. Dit betekent dat ze datgene blijven doen wat hen succesvol maakte (op het gebied van processen, systemen en gedrag) en dat hun inspanningen om het bedrijf beter te maken er altijd op gericht zijn om continu te blijven verbeteren. De belangrijkste reden voor HPO's om aan iets nieuws te beginnen, is wanneer zij mogelijkheden zien om hun kernvaardigheden en kerncompetenties te versterken. HPO's weten ook dat wanneer ze afwijken van dit pad ze in moeilijkheden kunnen raken, met verminderde prestaties tot gevolg. Het management houdt daarom strikt vast aan de discipline.⁵

1.3 De voordelen van een HPO en het HPO-raamwerk

Welk voordeel biedt het om een HPO te zijn? Tabel 1.1 laat de financiële opbrengsten zien van een HPO ten opzichte van vergelijkbare organisaties die geen HPO zijn. De cijfers zijn gebaseerd op de resultaten van HPO's die gepubliceerd zijn in diverse onderzoeksrapportages. De opbrengsten zijn weergegeven binnen een bereik in plaats van in absolute getallen, omdat zij per bedrijfstak verschillen; iedere industrie heeft zijn eigen financiële profiel. Zo kan bijvoorbeeld een winstmarge van 4 procent voor een supermarkt erg goed zijn, maar in het bankwezen (tenminste vroeger) zou dat onder de maat zijn. Alleen die financiële opbrengsten zijn in de tabel opgenomen die in meer dan één HPO-onderzoek naar voren zijn gekomen. De schatting van het bereik is conservatief en daarom zijn extreme resultaten niet in dit overzicht meegenomen. Op basis van dit overzicht kan een organisatie theoretisch de volgende verbeteringen ten opzichte van haar concurrenten verwachten als zij eenmaal een HPO is geworden: de opbrengstgroei zal met 4 tot 16 procent toenemen, de winstgevendheid zal 14 tot 44 procent beter zijn; de ROA (rendement op totale vermogen), ROE (rendement op eigen vermogen), ROI (rendement op geïnvesteerd vermogen) en ROS (rendement op omzet) zullen 1 tot 26 procent hoger zijn en de TSR (totale rendement voor de aandeelhouders) 4 tot 42 procent.

Type financieel rendement	Rendement van HPO versus vergelijkbare organisaties (in %)
Omzetgroei	+ 4 tot 16
Winstgevendheid	+ 14 tot 44
Rendement op totale vermogen (ROA)	+ 1 tot 12
Rendement op eigen vermogen (ROE)	+ 9 tot 25
Rendement op geïnvesteerd vermogen (ROI)	+ 15 tot 26
Rendement op omzet (ROS)	+ 2 tot 18
Totale rendement voor aandeelhouders (TSR)	+ 4 tot 42

Tabel 1.1: Het rendement van een HPO versus vergelijkbare organisaties.

Het is vrij lastig om de niet-financiële prestaties van HPO's met elkaar te vergelijken, omdat niet-financiële indicatoren per bedrijfstak doorgaans (sterk) verschillen. Een aantal HPO-onderzoeken geeft echter duidelijk aan dat HPO's over het algemeen hoger scoren op het gebied van klanttevredenheid, klantloyaliteit en tevredenheid onder de medewerkers. Daarnaast leveren HPO's hogere kwaliteit, krijgen ze minder klachten, hebben ze meer innovatieve producten en diensten en genieten ze een betere reputatie dan niet-HPO's.

In hoofdstuk 9 worden de voordelen van het toepassen van het HPO-raamwerk besproken, zoals deze blijken uit de diverse casestudy's. Vooralsnog kunnen we stellen dat de praktische ervaring bij de onderzochte organisaties in veel verschillende landen heeft aangetoond dat het toepassen van het HPO-raamwerk inderdaad een organisatie kan helpen om betere financiële en niet-financiële resultaten te behalen. Het raamwerk helpt organisaties om hun huidige situatie en hun zwakke en sterke punten te bepalen en biedt bovendien duidelijke aanwijzingen en suggesties voor organisaties, die moeten worden opgevolgd om een HPO te worden. Het HPO-raamwerk is dusdanig uitvoerig getest in vergelijkende studies in allerlei sectoren en ook in longitudinaal onderzoek dat we zonder meer kunnen stellen dat het de moeite loont om het raamwerk toe te passen om zo een HPO te worden!

Toyota: een HPO in nood

‘Na 28 augustus 2009 was Toyota, ‘s werelds grootste en meest winstgevende autofabrikant, niet langer een HPO.’

Op die dag was een Toyota betrokken bij een ongeluk dat leidde tot een grote terugroepactie van meer dan tien miljoen voertuigen in 2009 en 2010 en een verlies van meer dan \$ 4 miljard in het fiscale jaar 2009. In San Diego in de Verenigde Staten bleef het gaspedaal van een Lexus hangen onder de vloermat. Daardoor werd de auto onbestuurbaar en raakte van de weg af, waarbij de inzittenden om het leven kwamen. Het ongeluk leidde echter niet tot een reeks verbeteringen door Toyota, zoals dat in het verleden wel het geval zou zijn geweest en waarmee Toyota zijn reputatie voor world-class processen had verdiend.⁶ Toyota was niet langer het solide bedrijf van vroeger, het bedrijf dat ooit (in de jaren '50) aan de rand van de afgrond stond, maar toch weer opbloede en vijftig jaar achtereen winstgevend zou zijn – een record dat in de fabricage-industrie nog nooit was vertoond – en daarmee de grootste autofabrikant ter wereld werd. Een bedrijf dat bekend stond om zijn uitstekende productieprocessen en zijn cultuur van continue verbetering, ook wel bekend als de *Toyota Way*.⁷ Maar in 2010 brokkelde de reputatie van Toyota als HPO in rap tempo af en iedereen vroeg zich af hoe dat toch had kunnen gebeuren.

Het antwoord werd gegeven door Akio Toyoda, president van de Toyota Motor Corporation⁸: “Toyota heeft de afgelopen jaren zijn bedrijfsactiviteiten zeer snel uitgebreid. Eerlijk gezegd vrees ik dat het tempo waarin we groeiden te hoog is geweest. Ik wil hier graag benadrukken dat de prioriteiten van Toyota altijd deze volgorde kenden: eerst veiligheid, dan kwaliteit en tot slot kwantiteit. Deze volgorde van prioriteiten is door elkaar gehusseld en we bleken niet in staat om stil te staan, na te denken en verbeteringen door te voeren zoals we dat vroeger altijd deden. Ook ons standpunt om te luisteren naar onze klanten om betere producten te maken, raakte afgezwakt. We streefden groei na, maar in een sneller tempo dan onze mensen en onze organisatie aankonden, en dat moeten wij ons oprecht aantrekken.”

De daaropvolgende analyses, door zowel Toyota als onafhankelijke onderzoekers, brachten zwakke plekken in het ooit zo sterke bedrijf aan het licht. Het bedrijf had een snelle groei doorgemaakt en het management van Toyota was steeds meer geneigd om kwantiteit boven kwaliteit te plaatsen om zo de grootste autofabrikant ter wereld te blijven. Daardoor had het bedrijf zijn voornaamste focus, het luisteren naar de problemen van klanten, deze serieus nemen en deze zo snel mogelijk

aanpakken, verloren. Daarnaast was het bedrijf bureaucratisch geworden door de verouderde manieren van communiceren, beslissingen nemen en verantwoording afleggen. Ook neigde men steeds meer naar zelfvoldaanheid, waardoor het veel te lang duurde voordat problemen werden aangepakt. En wat alles nog veel erger maakte, was dat bepaalde manieren van werken waar het bedrijf jarenlang zoveel baat bij had gehad niet langer werden toegepast. Denk daarbij aan het alleen produceren wat ook daadwerkelijk verkocht was zodat er geen voorraad werd opgebouwd, of alleen uitbreiden als er voldoende getraind personeel beschikbaar was zodat alles in het teken kon blijven staan van kwaliteitsbeheersing. Samengevat kwam het erop neer dat het bedrijf niet langer werkte op de manier die het altijd had uitgedragen en waardoor het zo succesvol was geworden: de continue focus op kwaliteit. Het management beschikte niet langer over de discipline om de economische druk te weerstaan om meer te verkopen, ten koste van de kwaliteit.

Zal Toyota ooit weer een HPO worden? Het moest zijn leidende positie als 's werelds grootste autofabrikant afstaan aan General Motors. De vroegere winstgevendheid is nog niet terug en aan de reputatie van het bedrijf en het merk is enorme schade toegebracht. Maar het lijkt erop dat het bedrijf de crisis heeft aangegrepen om terug te keren naar zijn oude manier van werken en zijn vroegere cultuur, en dat het nu weer meer doet wat het in al die tientallen jaren hiervoor goed heeft gedaan, voordat alle problemen van de terugroepacties begonnen. Dat is een goed teken en hopelijk kan het bedrijf ooit weer het schoolvoorbeeld van een HPO worden.

1.4 De opzet van dit boek

Hoe bouw je een High Performance Organisatie? De vijf universele factoren van excellent presteren is bedoeld voor iedereen die geïnteresseerd is in het verbeteren van organisaties met behulp van een wetenschappelijk onderbouwd raamwerk in plaats van de laatste, onbewezen management-trends. Het boek heeft negen hoofdstukken. Na de introductie in hoofdstuk 1 van de HPO en het HPO-raamwerk, en de voordelen daarvan, wordt in hoofdstuk 2 aandacht besteed aan het onderzoek dat het HPO Center heeft gedaan om het HPO-raamwerk te ontwikkelen. Vijf factoren van high performance, de HPO-factoren genoemd, worden geïntroduceerd, samen met diverse factoren die van minder belang blijken te zijn dan altijd was gedacht om een HPO te worden. In dit hoofdstuk wordt de vraag

opgeworpen, en beantwoord, of de vijf HPO-factoren onveranderlijk blijven en of ze daarmee dus ook nog steeds relevant zijn voor toekomstige managers. Hoofdstuk 2 wordt afgesloten met de praktische toepassing van het raamwerk door de introductie van de HPO-diagnose. De werking hiervan wordt toegelicht aan de hand van de ervaringen van twee organisaties. De hoofdstukken 3 tot en met 7 behandelen de vijf HPO-factoren in meer detail. Ze beschrijven de onderliggende kenmerken van high performance en bieden suggesties – voortkomend uit het HPO-onderzoek en andere recente studies naar het functioneren van organisaties – aan managers om aan de slag te gaan met het verbeteren van deze kenmerken in de eigen organisatie. In hoofdstuk 8 worden de stappen beschreven die een organisatie moet nemen om de transitie te kunnen maken naar de HPO-status. In hoofdstuk 9 tot slot wordt de toegevoegde waarde van het HPO-raamwerk besproken, gebaseerd op de ervaringen van organisaties en onderzoekers die met het raamwerk hebben gewerkt.

De HPO-leiders in het kort

De afgelopen jaren heeft het HPO Center veel casestudy's uitgevoerd om te bestuderen hoe een HPO werkt, wat de ervaringen van organisaties met de HPO-diagnose zijn, en hoe organisaties omgaan met de transitie naar HPO. Veel van deze casestudy's vindt u verspreid in de diverse hoofdstukken. Ter voorbereiding op het boek heeft het HPO Center gesprekken gevoerd met HPO-leiders, managers die ofwel werkzaam waren bij een HPO, ofwel bezig waren hun organisatie om te vormen tot een HPO. Ze waren bereid om hun ervaringen en ideeën met ons te delen. Elk hoofdstuk bevat citaten van de geïnterviewden om het behandelde onderwerp nader toe te lichten. Wij hebben gesprekken gevoerd met de volgende managers:

- *Air France – KLM Royal Dutch Airlines, Frankrijk/Nederland: Arend de Jong, senior vicepresident Internal Audit en Internal Control* – KLM is Nederlands grootste luchtvaartmaatschappij en is onderdeel van de Air France-KLM Group. KLM onderhoudt lijnvluchten naar bestemmingen in de hele wereld en vervoert vracht naar meer dan negentig bestemmingen. Het knooppunt en het hart van het bedrijf is de luchthaven Schiphol. KLM is de oudste luchtvaartmaatschappij ter wereld en opereert nog steeds onder de oorspronkelijke naam. Het bedrijf

heeft ongeveer 30.000 mensen in dienst. In mei 2004 ontstond door een fusie met Air France het bedrijf Air France-KLM. Arend de Jong begon ooit als assistent controller en werd later controller van het gehele bedrijf. Op dit moment is hij senior vicepresident Internal Audit en Internal Control van de Air France-KLM Group.

- *HP, Verenigd Koninkrijk: Huw Owen, voormalig CEO van HP Defense & Security* – HP (voorheen Hewlett-Packard) is een van 's werelds grootste aanbieders van technologische diensten en levert flexibele technologie, toegepaste innovaties, expertise en excellente dienstverlening voor organisaties. Als onderdeel van HP levert de afdeling HP Defense & Security de technologie aan de strijdkrachten van het Verenigd Koninkrijk waarmee informatie snel met de frontlinie kan worden gedeeld, zodat soldaten, mariniers en piloten hun werk kunnen doen. HP Defense & Security werkt samen met het Britse ministerie van Defensie in het ATLAS Consortium om de administratieve bedrijfsprocessen binnen het Britse leger te transformeren. HP Defense & Security geeft leiding aan dit consortium, met als doel het opleveren van een geheel nieuwe informatie-infrastructuur voor defensie. Huw Owen was de hoogste baas binnen het ATLAS Consortium en ten tijde van ons gesprek was hij de CEO van HP Defense & Security. Bij beide organisaties werkte hij met het HPO-raamwerk.
- *Microsoft, Verenigde Staten: Rik van der Kooi, corporate vicepresident van de afdeling Advertiser and Publisher Solutions* – Het verhaal van Microsoft is alom bekend. Het bedrijf dat in 1975 werd opgericht door Bill Gates en Paul Allen in Albuquerque (New Mexico) is uitgegroeid tot de grootste en een van de meest winstgevende en bekendste leveranciers van IT-producten in de wereld. Het staat nu onder leiding van Steve Ballmer. Microsoft is erin geslaagd om altijd voorop te lopen met nieuwe ontwikkelingen in de branche en is bovendien de eerste keus als werkgever van veel afgestudeerden. Het bedrijf is zeer winstgevend. Rik van der Kooi is verbonden aan het hoofdkantoor van Microsoft in Redmond (Washington), waar hij in 2005 in dienst trad als chief financial officer bij de afdeling Online Services. Op dit moment is hij corporate vicepresident van de afdeling Advertiser and Publisher

Solutions en geeft hij leiding aan Microsofts activiteiten op het gebied van digitale reclame.

- *Microsoft, Nederland: Theo Rinsema, general manager Microsoft Nederland* – Microsoft Nederland is de pionier van het concept van ‘het nieuwe werken’, waarbij mensen hun werkzaamheden kunnen doen zonder gebonden te zijn aan tijd of plaats. Dit betekent dat het niet uitmaakt wanneer of waar de medewerkers van Microsoft werken, ze zijn namelijk bijna helemaal vrij hierin zolang ze maar de vastgestelde doelstellingen halen. Vanwege de flexibiliteit die hiermee gepaard gaat, is het makkelijker voor medewerkers om werk en privé te combineren, waardoor hun motivatie enorm wordt gestimuleerd. Deze nieuwe manier van werken vraagt om een nieuwe manier van managen, aangezien mensen niet tijdens kantooruren aanwezig zijn en sowieso niet zo vaak op kantoor zijn. Hierdoor is het aspect vertrouwen veel belangrijker geworden in de relatie tussen manager en medewerker. De nieuwe manier van werken is ook zichtbaar in het gebouw van Microsoft Nederland zelf, omdat er niet langer kantoren of afgescheiden werkplekken zijn maar slechts open ruimtes, stilteruimtes en een moderne koffiebier. Theo Rinsema is degene die deze nieuwe manier van werken bij Microsoft introduceerde.
- *SABMiller Europe: Alan Clark, managing director* – SABMiller plc is een van de grootste brouwers ter wereld, met vestigingen en distributieovereenkomsten in zes continenten. Het gevarieerde portfolio van de brouwerij omvat internationaal populaire merken als Pilsner Urquell, Peroni Nastro Azzurro, Miller Genuine Draft en Grolsch, maar ook lokale merken als Aguila, Castle, Miller Lite, Snow en Tyskie. SABMiller is ook een van de grootste bottelaars van Coca-Cola-producten ter wereld. SABMiller Europe heeft brouwerijen in tien landen en in de meeste van deze landen is het bedrijf de grootste of een na grootste brouwer als het gaat om marktaandeel. Ook exporteert het bedrijf aanzienlijke hoeveelheden naar nog eens acht andere Europese markten, waarvan de grootste het Verenigd Koninkrijk en Duitsland zijn.
- *Schuberg Philis, Nederland: Pim Berger, oprichter/managing director, en Ilja Heitlager, information officer* – Schuberg Philis is een

IT-outsourcingbedrijf dat de hoogste servicekwaliteit biedt voor bedrijfskritische toepassingen van organisaties. Het streeft altijd naar volledige werkzaamheid met een uptime van 100%. Dit betekent dat de klanten ervan verzekerd zijn dat hun IT-systemen, die essentieel zijn voor hun functioneren, 24 uur per dag en 365 dagen per jaar zonder uitzondering operationeel zijn. Na een grondige analyse van de risico's bij potentiële klanten neemt Schuberg Philis de volledige verantwoordelijkheid voor de systemen over. Schuberg Philis heeft binnen de bedrijfstak de beste reputatie en heeft onder zijn klanten de meeste actieve supporters. Daarnaast wordt het bedrijf door de meeste klanten gezien als een strategische partner, waardoor het ook de beste financiële resultaten in de branche behaalt.

- *Svenska Handelsbanken, Zweden: Mikael Sørensen, general manager Nederland* – Svenska Handelsbanken is een Zweedse bank met vestigingen in Zweden, het Verenigd Koninkrijk, West- en Oost-Europa, Rusland, Azië en de Verenigde Staten. Het bedrijf heeft ongeveer tien-duizend medewerkers. Al meer dan veertig jaar presteert deze bank beter dan andere Europese banken met betrekking tot het rendement op eigen vermogen, het totale rendement voor de aandeelhouders, de opbrengsten per aandeel, de kosten-inkomstenratio en klanttevredenheid. Met succes behaalt de bank elk jaar weer zijn doelstelling om een hogere winstgevendheid te realiseren dan het gemiddelde bij de concurrentie. Hierdoor is Svenska Handelsbanken al vele jaren een gewilde werkgever voor afgestudeerden en kent de bank ook het laagste personeelsverloop in de bedrijfstak. De bank geniet de hoogste klanttevredenheid, ontvangt de minste klachten, kent het kleinste kredietverlies in het bankwezen en biedt de beste financiële resultaten.
- *TATA Steel, Nederland: Jan Maas, directeur Change Supply Chain Transformation* – In 1999 fuseerde Koninklijke Hoogovens N.V. met British Steel Plc en vormden zij samen het nieuwe bedrijf Corus, dat op zijn beurt in 2007 werd overgenomen door TATA Steel. De TATA Steel Group fabriceert, bewerkt en distribueert staalproducten en bijbehorende diensten voor klanten in de hele wereld. Het concern is nu het op één na grootste staalproducerende bedrijf in Europa. Het behaalt jaarlijks een omzet van ongeveer £ 12 miljard en realiseert een

productie van ruw staal van 20 miljoen ton. Jan Maas was ten tijde van het interview director services bij TATA Steel in IJmuiden, verantwoordelijk voor IT, logistiek, onderhoud, gebouwen en afnemers.

- *Umpqua Bank, USA: Lani Hayward, executive vicepresident Creative Strategies* – De Umpqua Bank is een van de succesvolste banken in Noord-Amerika en werd in 1953 in Oregon opgericht als de National Bank of Oregon. Hierna groeide zij van een kleine, solide, maar onbetekenende bank met vijf vestigingen in Oregon uit tot een bedrijf met een waarde van \$ 7 miljard, 120 vestigingen in diverse staten van de VS, een hoge winstgevendheid en een groot marktaandeel, zeer trouwe medewerkers die vrijwel nooit ziek zijn of het bedrijf vaarwel zeggen, en een productportfolio dat meerdere prijzen heeft gewonnen. Ook tijdens de crisis heeft de bank geen grote klappen gekregen. Dit komt doordat men zich niet alleen richtte op de aandeelhouders maar op alle belanghebbenden, zodat er beslissingen werden genomen die op de lange termijn in het belang van alle betrokken partijen waren. Lani Hayward is executive vicepresident en is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en doorvoeren van creatieve strategieën.

- *Unilever, Europe Middle East Asia: Lennard Boogaard, vice president Human Resources, Unilever Turkije, Israël, Iran en Centraal-Azië* – Een van de bekendste bedrijven ter wereld is Unilever, de Brits-Nederlandse organisatie die veel merken van consumentenproducten op het gebied van voeding, drank, ijs, schoonmaakmiddelen en persoonlijke verzorging bezit (bijvoorbeeld Ben & Jerry's, Dove, Colman's, Slim-Fast, Lipton en Vaseline). Unilever heeft bedrijven in meer dan honderd landen en bezit meer dan vierhonderd merken, realiseert een omzet van \$ 40 miljard per jaar en heeft 200.000 medewerkers in dienst. De organisatie richt de marketingactiviteiten voornamelijk op haar 'miljard dollar merken', een beperkt aantal merken die elk een omzet genereren van meer dan \$ 1 miljard. Bekend zijn onder andere Blue Band, Dove, Flora/Becel, Knorr, Axe/Lynx en Hellman's. Vanaf het begin heeft Unilever steeds de nadruk gelegd op het ontwikkelen van een sociale werkomgeving. Lennard Boogaard is verantwoordelijk voor de human resources van de Unilever-activiteiten in Turkije, Israël, Iran en Centraal-Azië.

- *Ziggo, Nederland: Martine Ferment, voormalig vicepresident Ziggo Customer Relations* – Ziggo is een Nederlandse aanbieder van media- en communicatiediensten. Het bedrijf bedient ongeveer 3,1 miljoen huishoudens, 1,5 miljoen klanten met een breedbandinternetaansluiting, 1,8 miljoen klanten met een digitale tv-aansluiting en 1,2 miljoen telefoonabonnementhouders. Daarnaast zijn er zakelijke klanten die gebruikmaken van diensten als datacommunicatie, telefonie, internet en televisie. Het bedrijf heeft een zeer modern netwerk waarmee het kan voorzien in bandbreedte voor alle toekomstige diensten die men nu heeft gepland. Martine Ferment was interim vicepresident van Ziggo Customer Relations, de afdeling die verantwoordelijk is voor de klantenservice. Zij heeft het HPO-raamwerk gebruikt om van Ziggo Customer Relations een HPO te maken.

Kernpunten hoofdstuk 1

- In de huidige zeer complexe economie, voelen managers een enorme druk om van hun organisaties high performance organisaties (HPO's) te maken. Daarom is er een grote interesse onder managers om meer te weten te komen over de aspecten van HPO's. Deze aspecten kunnen dienen als een richtlijn om de organisatie te verbeteren en ervoor te zorgen dat deze duurzaam hoge prestaties kan leveren.
- Een high performance organisatie wordt gedefinieerd als een organisatie die gedurende vijf of meer jaren steeds betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties, door zich op een gedisciplineerde manier te richten op wat echt van belang is voor de organisatie.
- In 2003 is het HPO Center een onderzoek gestart om de beslissende factoren voor duurzaam hoog presteren vast te stellen. In vijf jaar tijd hebben medewerkers van 1470 organisaties in vijftig verschillende landen verdeeld over vijf continenten deelgenomen aan dit project. Dit heeft het HPO-raamwerk opgeleverd: een conceptueel en wetenschappelijk onderbouwde structuur die mensen uit de praktijk kunnen gebruiken om vast te stellen wat ze moeten doen om de prestaties van hun organisatie voor de lange termijn te verbeteren.
- Sinds 2007 is het HPO-raamwerk toegepast in veel verschillende bedrijfstakken in meerdere landen. De casestudy's, die in dit boek zijn opgenomen, laten zien dat organisaties die het raamwerk gebruiken ook daadwerkelijk beter presteren dan voorheen.

Umpqua Bank (VS): een passie voor excelleren

KERNBOODSCHAP

Hoewel al veel concurrerende banken een bezoek hebben gebracht aan de Umpqua Bank om te kijken of zij deze bank konden imiteren, is geen van hen er in geslaagd om dit succes te herhalen. Een succesvolle organisatie kopiëren betekent nog niet automatisch zelf een HPO worden. Een organisatie kan leren van een HPO, maar tegelijkertijd moet zij haar eigen HPO-visie ontwikkelen en deze dusdanig vormgeven dat de visie past bij de specifieke eisen en omstandigheden van de organisatie.

In het noordwesten van de Verenigde Staten bevindt zich een middelgrote bank die bijzonder succesvol is en vrijwel geen negatieve gevolgen van de financiële crisis heeft ondervonden. De Umpqua Bank werd in 1953 in Oregon opgericht door zes mensen die toentertijd in de houtkapindustrie werkten. Decennialang was de bank, die toen nog de National Bank of Oregon heette, een kleine instelling met matige winsten. Dit veranderde toen in de jaren '90 Ray Davis werd aangesteld als CEO. Onder zijn geïnspireerde leiding veranderde de Umpqua Bank in een bedrijf met een waarde van \$ 12 miljard, 186 vestigingen in verschillende staten van de VS, een hoge winstgevendheid en een groot marktaandeel, met trouwe medewerkers en een productportfolio waarmee het vele prijzen won.

Hoe kreeg Davis dit allemaal voor elkaar? Gelukkig heeft hij zijn benadering niet voor zichzelf gehouden, maar deze beschreven in zijn inspirerende boek getiteld *Leading to Growth*⁹. Een bijzonder gegeven in het verhaal van de Umpqua Bank is dat haar strategie uniek is in de branche: de bank ziet zichzelf veel meer als een detailhandelaar dan als een aanbieder van financiële diensten. Dat is ook de reden waarom de vestigingen eruitzien als winkels en de medewerkers op cursus worden gestuurd bij grote succesvolle Amerikaanse detailhandelaars en hotels als Ritz-Carlton. Zo leren ze hoe ze hun klanten op een klantvriendelijke manier tegemoet kunnen treden.

Alles bij de Umpqua Bank (processen, producten, beloningssystemen, cursussen) is gericht op het zo goed mogelijk in de praktijk brengen van deze bijzondere strategie. Aanvankelijk werd Davis uitgelachen door zijn collega-bankdirecteuren vanwege zijn afwijkende plannen, maar laten stonden diezelfde mensen in de rij om een bezoek te brengen aan de 'winkels' van de Umpqua Bank. Een ander succeselement

bij de Umpqua Bank is de kwaliteit van het management, in het bijzonder het feit dat managers rolmodellen voor hun medewerkers zijn. De managers voelen een oprechte passie voor hun klanten, medewerkers en de buurtgemeenschappen (de gebieden waar de winkels zijn gevestigd) en beschikken over de strakke discipline om altijd de belangen van deze mensen te behartigen. Ze geven hun medewerkers veel verantwoordelijkheden en bespreken met hen de resultaten die behaald zijn. Dege-
nen die niet goed presteren, worden aangepakt. De belangrijkste vaardigheden die het bedrijf van een goed presterende manager verlangt, kunnen als volgt worden omschreven: (1) het ontwikkelen van een brede visie op de bedrijfsactiviteiten, (2) de discipline tonen om vast te houden aan het plan, (3) een duidelijke visie hebben op de toekomst van het bedrijf, (4) de leiding nemen bij veranderingen, en (5) de strategie met succes kunnen doorvoeren. Daarnaast is het geen enkel probleem als mensen fouten maken, zolang ze daar maar van leren.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat de Umpqua Bank experimenten om zichzelf aantrekkelijk te maken voor klanten niet uit de weg gaat. In het laatste hoofdstuk van zijn boek vat Davies bondig samen waar het allemaal om draait: “In dit boek heb ik mij gericht op hoe een leider groei moet bevorderen – niet omdat het doel is groter te worden, maar omdat het doel is beter te worden. Groei betekent namelijk verschillende dingen. Op een persoonlijk niveau betekent het volwassenheid, zelfinzicht en zelfs wijsheid ontwikkelen. In een organisatie betekent het een beter begrip ontwikkelen van je eigen organisatie en de markten die je bedient, waarbij je sterker wordt dan je concurrenten, je producten en diensten verbetert, en nog veel meer. Elke organisatie moet continu streven naar vooruitgang als zij energiek en van belang wil blijven. Vooruitgang is een reis die nooit eindigt, een waarvoor geen eindpunt is vastgelegd.”¹⁰

Lijkt het bovenstaande te mooi om waar te zijn? Om dit te onderzoeken gingen we zelf naar Portland om een bezoek te brengen aan de vestiging van de Umpqua Bank in het centrum van de stad. Hier volgt ons verslag van dat bezoek. “Wanneer je een winkel van de Umpqua Bank binnengaat, is er niet zoveel bijzonders te zien. De ruimte is inderdaad groot, en ingericht volgens een niet-alledaags lokaal thema. Er staat een vers kopje koffie klaar, er is een gemakkelijk zitje en er staan zelfs computers met gratis internettoegang. Ray Davis schreef in zijn boek dat mensen van diverse concurrerende banken die de winkels van de Umpqua Bank hadden bezocht al snel tot de conclusie kwamen dat zij dezelfde trucjes konden toepassen. De gemakkelijke zitjes zijn inmiddels te vinden in elke bank in de Verenigde

Staten, en er is gratis koffie beschikbaar en gratis internet voor de klanten. Maar toch lijken deze banken in de verste verte niet op de Umpqua Bank. Dat komt doordat het even duurt voordat je in de gaten hebt wat deze bank nou echt anders maakt. Als je bijvoorbeeld het gebouw binnenkomt zie je geen balies met mensen die naar je kijken met een blik van: “Wat komt u doen?” Niemand heeft ook in de gaten dat je een tweede kopje koffie neemt. We zien een zakenman die haastig binnen komt lopen om zijn mobiele telefoon op te laden omdat hij een belangrijk telefoontje verwacht en zijn batterij bijna leeg is. Hij neemt vervolgens een kop koffie en gaat zitten om zijn telefoontje te beantwoorden... en niemand van de Umpqua Bank-partners (zoals de medewerkers worden genoemd) valt hem lastig. Bij de computer drukken twee oudere mannen wat pagina's af en wisselen wat woorden uit. Even later komen er twee zakenvrouwen binnen. Ze zijn elkaar voor de deur tegengekomen en hebben besloten de winkel in te gaan om in een rustig hoekje verder te praten en wat zaken te doen. En opeens hebben we door wat het is: al deze mensen voelen zich thuis in de winkel van de Umpqua Bank, iets wat we nooit voor mogelijk zouden houden bij een gewone bank. Deze mensen gebruiken de vestiging van de Umpqua Bank als onderdeel van hun dagelijkse routines; de winkel is als het ware onderdeel van hun gemeenschap. De winkel biedt mensen een plek om elkaar te ontmoeten, koffie te drinken en natuurlijk ook wat bankzaken te doen.

Vanaf de zitjes is slechts één partner van de Umpqua Bank zichtbaar. Hij staat naast een soort balie en kijkt iedereen vriendelijk aan, knikt naar de mensen die hij kent, en dat is bijna iedereen. Hij praat met een aantal van hen, niet zozeer over bankzaken maar over de dagelijkse dingen. Hierdoor wordt hij onderdeel van de levens van deze mensen. Hij weet wanneer ze op vakantie gaan of wanneer er een zieke in de familie is. Hij vertelt ons hoeveel hij van zijn werk houdt. Hij heeft vijftien jaar lang in het restaurantwezen gewerkt en de vaardigheden die hij daar heeft opgedaan, zoals contact maken met mensen zonder zichzelf op te dringen, gebruikt hij nu elke dag in de winkel van de Umpqua Bank. Hij kan goed luisteren en weet hoe hij de mensen en hun beslommeringen centraal moet stellen in het gesprek. Door het volgen van cursussen heeft hij meer geleerd over het bankwezen. Hij vindt het geen enkel probleem dat hij soms niet alle financiële details weet, want hij kan altijd te rade gaan bij een van zijn drie collega's. Hij introduceert ons bij die collega's, die aan een open balie achter in de winkel staan. Deze partners hebben allemaal een andere achtergrond: één komt uit de hotelbranche, een tweede werkte vroeger in een supermarkt, en een derde heeft ervaring bij

een bank opgedaan. Als we de winkel verlaten, weten we dat we kennis hebben gemaakt met de echte Umpqua Bank, en weten we ook waarom dit bedrijf zo bijzonder is.”

2

**De basis van de HPO:
wereldwijd onderzoek**

Dit hoofdstuk beschrijft het onderzoek dat leidde tot de ontwikkeling van het HPO-raamwerk, een conceptuele structuur die managers kunnen gebruiken om de prestaties van hun organisatie te verbeteren. Het raamwerk biedt een definitie van het concept HPO, zoals besproken in hoofdstuk 1, en vijf factoren van high performance (de HPO-factoren) met 35 onderliggende HPO-kenmerken. Het HPO-onderzoek heeft aangetoond dat bepaalde activiteiten binnen organisaties, die de meeste mensen van belang achten voor het bereiken van high performance, eigenlijk helemaal niet bepalend zijn voor het bereiken van de HPO-status. Na een kort overzicht van deze activiteiten wordt er een nader bespreken: de implementatie van bonussen en beloningssystemen. In de paragrafen daarna komt ter sprake waarom HPO-factoren zowel nu als in de toekomst belangrijk zijn, en in welk opzicht het HPO-onderzoek en het HPO-raamwerk anders zijn dan eerdere onderzoeken naar high performance. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van de HPO-diagnose, een praktisch hulpmiddel om het HPO-raamwerk in de praktijk te brengen. Het wordt gebruikt om te evalueren waar een organisatie zich bevindt op haar weg naar de HPO-status.

2.1 Wereldwijd HPO-onderzoek

Het HPO-raamwerk werd ontwikkeld na afloop van een onderzoeksproject dat bestond uit twee fasen om de bepalende factoren vast te stellen voor langdurige high performance. Het project omvatte een literatuuronderzoek (Fase 1) en een empirische studie in de vorm van een wereldwijd ingevulde vragenlijst (Fase 2).¹¹ Fase 1 begon met verzamelen van het beschikbare onderzoek naar high performance en excelleren, zodat dit kon worden opgenomen in het literatuuronderzoek. De criteria die daarbij gebruikt werden, waren:

1. Het onderzoek moest specifiek zijn gericht op het vaststellen van HPO-factoren of *best practices*.

2. Het onderzoek bestond uit een *survey* met genoeg respondenten, waardoor de resultaten konden worden gegeneraliseerd, of uit uitgebreide casestudy's van diverse bedrijven, wat betekende dat de resultaten van toepassing waren op meer dan één organisatie.
3. Het onderzoek maakte gebruik van triangulatie waarbij meer dan één onderzoeksmethode werd toegepast.
4. Het onderzoek omvatte uitgebreide documentatie met daarin een beschrijving en verantwoording van de gekozen onderzoeksmethode, de onderzoeksbenadering en selectie van de onderzoekspopulatie, alsmede een goed omschreven analyse en herleidbare resultaten en conclusies. Zodoende kon de kwaliteit van het onderzoek worden beoordeeld.

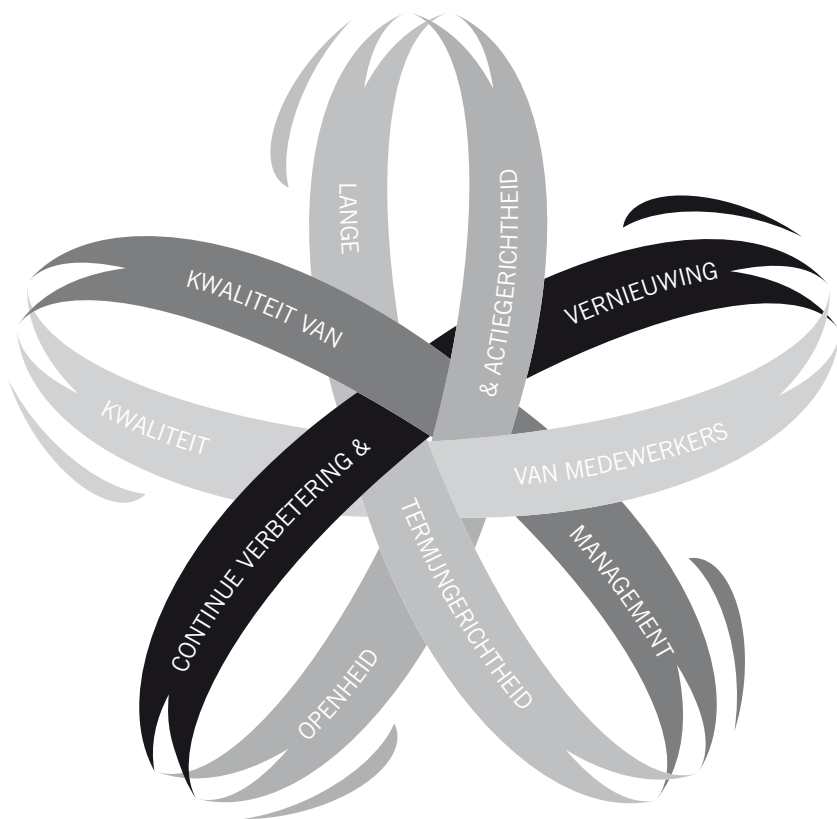
Het literatuuroverzicht omvatte 290 onderzoeken die voldeden aan een of meer van de vier criteria. Deze onderzoeken vormden de basis voor het vaststellen van de potentiële HPO-kenmerken, die nodig waren om de vragenlijst van Fase 2 te ontwikkelen. De onderzoeken werden gerangschikt naar diverse categorieën, afhankelijk van de grondigheid waarmee de studie was uitgevoerd (bijvoorbeeld van puur wetenschappelijk tot 'gebaseerd op mijn ervaring'). Het proces van het vaststellen van de HPO-kenmerken bestond vervolgens uit een reeks stappen. Allereerst werden uit de publicaties die elementen gehaald die door de auteurs zelf als zeer belangrijk voor het creëren van high performance werden beschouwd. Deze elementen werden vervolgens in een matrix geplaatst. Omdat verschillende auteurs verschillende terminologieën in hun publicaties gebruikten, werden vergelijkbare elementen in groepen geplaatst onder één factor en kreeg iedere groep – later een kenmerk genoemd – een toepasselijke naam. Op deze manier werd voor elke factor een matrix samengesteld, met daarbij een aantal kenmerken. Uiteindelijk zijn 189 kenmerken gevonden. Daarna werd de 'gewogen belangrijkheid', oftewel het aantal keren dat een bepaald kenmerk voorkwam in de afzonderlijke onderzoekscategorieën, voor elk van de kenmerken berekend. Tot slot werden de kenmerken met een gewogen importantie van ten minste 9 procent aangeduid als de kenmerken die potentieel noodzakelijk zijn voor een HPO. Die 9 procent kwam tot stand omdat er een natuurlijke

kloof rond dit percentage lag: diverse kenmerken scoorden aanzienlijk lager dan 9 procent, terwijl de daarna eerst hoger scorende kenmerken op aanzienlijk meer dan 9 procent uitkwamen. Deze grens leverde een lijst met 53 potentiële HPO-kenmerken op. Het onderzoek in Fase 1 is deels herhaald door Cranfield University, waarbij de conclusies werden bevestigd.¹²

In Fase 2 van het HPO-onderzoek werden de 53 potentiële HPO-kenmerken opgenomen in een vragenlijst die werd voorgelegd aan managers en medewerkers tijdens lezingen en workshops in de hele wereld. Degenen die de vragenlijst invulden – mensen uit profit- en non-profitorganisaties en overheidsinstanties uit vijftig landen – werd gevraagd hoe goed hun eigen organisatie het deed met betrekking tot de HPO-kenmerken op een schaal van 1 (zeer slecht) tot 10 (excellent) en ook wat de resultaten van de organisatie waren vergeleken met die van de concurrenten of vergelijkbare instellingen. In totaal vulden 2515 personen de vragenlijst in. Met behulp van een statistische analyse kwamen 35 kenmerken met een significante en sterke samenhang met de prestaties van organisaties naar voren, dit werden nu de HPO-kenmerken genoemd. De statistische analyse liet ook zien dat deze 35 kenmerken konden worden gerangschikt onder vijf factoren, de HPO-factoren. Deze worden beschreven in paragraaf 2.2.

Het HPO-onderzoek toonde aan dat er een directe en positieve relatie bestaat tussen de vijf HPO-factoren en presteren op concurrerend niveau. Hoe hoger de scores op de HPO-factoren (HPO-scores), des te beter de resultaten van de organisatie; hoe lager de HPO-scores, des te lager de prestaties ten opzichte van de concurrentie. Het onderzoek toonde ook aan dat op alle HPO-factoren gelijke scores moeten worden behaald. Als er bijvoorbeeld op vier HPO-factoren een 8 wordt gescoord (ten opzichte van de maximumscore 10) en op één factor een 5, dan is de organisatie niet in staat om te functioneren als een HPO omdat zij niet in evenwicht is. Een eenvoudige manier om dit voor te stellen is te kijken naar een molentje van een kind, zoals in figuur 2.1. Als het molentje wind vangt, draait het met een constante snelheid rond. Als echter een van de onderdelen afbreekt, kan het molentje niet langer gelijkmatig draaien en zal het uiteindelijk breken. Dit toont aan dat de organisatie haar aandacht

gelijkelijk moet verdelen over de vijf HPO-factoren om ervoor te zorgen dat geen van deze ‘schade’ oploopt en daarmee de organisatie in haar vooruitgang belemmert. Door alleen te werken aan een enkele HPO-factor of slechts enkele kenmerken zonder aandacht te schenken aan andere HPO-factoren of kenmerken, komt de organisatie op de lange termijn niet vooruit.



Figuur 2.1: De grafische weergave van het HPO-raamwerk.

2.2 Vijf factoren van high performance

Deze paragraaf beschrijft in het kort de vijf factoren van high performance, de zogeheten HPO-factoren. In de hoofdstukken 3 tot en met 7 vindt u een uitgebreide toelichting bij elke factor. Tabel 2.1, aan het eind van deze paragraaf, geeft een overzicht van de 35 HPO-kenmerken die bij de HPO-factoren horen, in volgorde van belangrijkheid binnen elke factor.

HPO-factor 1: Kwaliteit van management

In een HPO onderhouden managers op alle niveaus binnen de organisatie vertrouwensrelaties met hun medewerkers door waardering te tonen voor hun loyaliteit, mensen met respect te behandelen, een goede relatie met medewerkers te ontwikkelen en te onderhouden, geloof en vertrouwen in anderen aan te moedigen, en mensen eerlijk te behandelen. Managers in een HPO gaan integer te werk en zijn een rolmodel voor anderen omdat ze eerlijk en oprecht zijn, toewijding, enthousiasme en respect tonen, sterke ethische normen en waarden hebben, geloofwaardig en consistent zijn, hun zwakten durven tonen, en niet zelfgenoegzaam zijn. Ze zijn besluitvaardig, nemen actiegerichtte beslissingen, vermijden overanalyse en stellen besluiten en effectieve acties voor, terwijl ze ook anderen stimuleren om tot actie over te gaan. HPO-managers coachen en faciliteren hun medewerkers om beter te kunnen presteren, doordat ze hen steunen, helpen en beschermen tegen bemoeienis van buitenaf, en bovendien altijd tot hun beschikking te staan. Het management houdt medewerkers verantwoordelijk voor de resultaten en neemt maatregelen tegen mensen die niet presteren, door altijd de focus te leggen op het behalen van resultaten, de verantwoordelijkheid voor eigen presteren te onderstrepen, en niet bang te zijn moeilijke beslissingen ten opzichte van de niet-presteerders te nemen. Managers in een HPO ontwikkelen een effectieve, zelfverzekerde en sterke managementstijl door de waarden van de organisatie te communiceren en ervoor te zorgen dat de strategie bij iedereen bekend is en ook door iedereen in de organisatie wordt gedragen.

HPO-factor 2: Openheid en actiegerichtheid

In een HPO bestaat een open cultuur die het behalen van excellente resultaten ondersteunt. In een HPO waardeert het management de mening van de medewerkers door geregeld de dialoog met hen aan te gaan en ze te betrekken bij alle belangrijke bedrijfs- en organisatieprocessen. Het management van een HPO is voorstander van experimenteren en accepteert dat mensen fouten maken, door medewerkers toe te staan risico's te nemen en ook doordat ze zelf risico's nemen, waarbij fouten worden gezien als iets om van te leren. Op deze manier verwelkomt en stimuleert het management verandering en het continu streven naar vernieuwing, het ontwikkelen van dynamische managementcapaciteiten om de flexibiliteit te vergroten, en persoonlijk betrokkenheid bij veranderingen. De

medewerkers van een HPO besteden veel tijd aan de onderlinge dialoog en het uitwisselen van kennis en ervaringen. Op die manier doen ze nieuwe ideeën op om hun werk te verbeteren en een prestatiegerichte focus in de organisatie te krijgen.

HPO-factor 3: Langetermijngerichtheid

In een HPO zijn langetermijnwinsten veel belangrijker dan kortetermijnsuccessen. Deze langetermijngerichtheid strekt zich uit tot alle belanghebbenden van de organisatie: niet alleen de aandeelhouders, maar ook de medewerkers, de leveranciers, de klanten en de samenleving in zijn geheel. Een HPO streeft er continu naar om haar waarde voor de klant te vergroten. Hiertoe luistert de organisatie naar wat klanten willen, heeft zij inzicht in de waarden van klanten, bouwt zij uitstekende relaties met hen op, en treedt zij in direct contact met de klanten. Ook betreft een HPO klanten bij zaken rondom de organisatie, staat zij open voor hun reacties en richt zij zich continu op het vergroten van de waarde voor de klant. Een HPO onderhoudt goede langetermijnrelaties met al haar belanghebbenden door een breed netwerk op te bouwen, zeer betrokken te zijn en ook terug te geven aan de samenleving en wederzijdse vruchtbare kansen en win-winsituaties te creëren. Een HPO groeit ook door samenwerkingen met leveranciers en klanten, waarbij de organisatie wordt omgevormd tot een bedrijf met een internationaal netwerk. Het management van een HPO is toegewijd aan de organisatie voor de lange termijn, het weet een goed evenwicht te vinden tussen het algemeen belang en het eigenbelang, en kan iedereen binnen de organisatie ervan overtuigen de behoeften van de organisatie op de eerste plaats te zetten. Nieuw management is afkomstig uit de eigen gelederen doordat men wordt aangemoedigd zich verder te ontwikkelen en een leider te worden. Een HPO zorgt voor een veilige werkomgeving door mensen een gevoel van veiligheid te geven (zowel fysiek als geestelijk), hun zo mogelijk baan-garantie te bieden en ontslag als een uiterste maatregel te zien.

HPO-factor 4: Continue verbetering en vernieuwing

Het proces van continue verbetering begint ermee dat een HPO een unieke strategie omarmt waarmee de organisatie zich kan onderscheiden van vergelijkbare organisaties. De organisatie ontwikkelt daartoe vele nieuwe alternatieven om strategieën die niet meer werken te compenseren.

Daarna zal een HPO alles doen wat in haar vermogen ligt om de unieke strategie ook in de praktijk te brengen. Een HPO vereenvoudigt, verbetert en stemt al haar processen af, met als doel het vermogen van de organisatie te verbeteren om op een zo efficiënt en effectief mogelijke manier op gebeurtenissen te reageren. Daarnaast beëindigt een HPO onnodige procedures en taken en beperkt zij de overvloed aan informatie. Ook houdt de organisatie die dingen die ertoe doen, de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, nauwkeurig bij. Daarvan wordt de vooruitgang gemeten, houdt men in de gaten of doelstellingen worden bereikt en of ook de lastige zaken worden aanpakt. Deze lastige zaken worden niet alleen gerapporteerd aan het management, maar aan iedereen in de organisatie. Op die manier heeft iedereen toegang tot de financiële en niet-financiële informatie die nodig is om verbeteringen door te voeren. De medewerkers van een HPO voelen een morele plicht om continu te streven naar de beste resultaten. De organisatie vernieuwt voortdurend haar producten, processen en diensten en blijft nieuwe bronnen ontwikkelen om concurrerend voordeel te behalen. Zij ontwikkelt snel nieuwe producten en diensten als reactie op ontwikkelingen in de markt. Daarnaast excelleert een HPO in haar kerncompetenties en is zij daarin ook een vernieuwer. Zij bepaalt waarin de organisatie het beste is en houdt daaraan ook vast, zodat deze kerncompetenties binnen de organisatie blijven. Daarbij worden de niet-kerncompetenties geoutsourced.

HPO-factor 5: Kwaliteit van medewerkers

Een HPO zorgt ervoor dat zij een complementair en dus gevarieerd medewerkersbestand heeft. De organisatie neemt mensen aan die een grote mate van flexibiliteit aan de dag leggen om problemen in bedrijfsprocessen te herkennen, en die creativiteit tonen bij het zoeken naar oplossingen. Een HPO werkt voortdurend aan de verdere ontwikkeling van haar medewerkers door hen te trainen om zowel veerkrachtig als flexibel te zijn. Doordat er samenwerkingsverbanden met leveranciers en klanten worden aangegaan, leren de medewerkers van anderen. Zodoende raken ze geïnspireerd om hun vaardigheden verder te ontwikkelen zodat zij buitengewone resultaten kunnen behalen. Ook houdt een HPO haar medewerkers verantwoordelijk voor hun eigen prestaties. Zij moedigt hen aan om op een creatieve wijze te zoeken naar nieuwe productieve manieren om de gewenste resultaten te behalen.

HOE BOUW JE EEN HIGH PERFORMANCE ORGANISATIE?

HPO-factor 1: Kwaliteit van management
1. Het management geniet het vertrouwen van iedereen in de organisatie. 2. Het management is integer. 3. Het management heeft een voorbeeldrol voor medewerkers. 4. Het management neemt snel besluiten. 5. Het management onderneemt snel actie. 6. Het management coacht medewerkers om betere resultaten te behalen. 7. Het management is gericht op het behalen van resultaten. 8. Het management is zeer effectief. 9. Het management bestaat uit sterke leiders. 10. Het management straalt zelfverzekerdheid uit. 11. Het management houdt iedereen binnen de organisatie verantwoordelijk voor de eigen resultaten. 12. Het management is daadkrachtig met betrekking tot 'niet-presteerders.'
HPO-factor 2: Openheid en actiegerichtheid
13. Het management gaat vaak de dialoog met medewerkers aan. 14. De medewerkers besteden veel tijd aan communiceren, kennis uitwisselen en leren. 15. De medewerkers worden altijd betrokken bij belangrijke bedrijfsprocessen. 16. Het management staat fouten maken toe. 17. Het management staat open voor verandering in de organisatie. 18. De organisatie is prestatiegericht.
HPO-factor 3: Langetermijngerichtheid
19. De organisatie onderhoudt goede langetermijnrelaties met alle belanghebbenden. 20. De organisatie is gericht op het zo goed mogelijk bedienen van haar klanten. 21. Het management werkt al lange tijd bij de organisatie. 22. Nieuw management wordt van binnen uit de organisatie gepromoveerd. 23. De organisatie vormt een veilige werkomgeving voor medewerkers.
HPO-factor 4: Continue verbetering en vernieuwing
24. De organisatie heeft een strategie die duidelijk onderscheidend is van die van andere organisaties. 25. In de organisatie worden processen voortdurend verbeterd. 26. In de organisatie worden processen voortdurend vereenvoudigd. 27. In de organisatie worden de processen voortdurend op elkaar afgestemd. 28. In de organisatie wordt alles gerapporteerd wat belangrijk is voor het behalen van een goede prestatie. 29. In de organisatie wordt aan managers en medewerkers zowel financiële als niet-financiële informatie gerapporteerd. 30. De organisatie verbetert haar kerncompetenties voortdurend. 31. De organisatie vernieuwt haar producten, diensten en processen voortdurend.
HPO-factor 5: Kwaliteit van medewerkers
32. Het management inspireert medewerkers om zeer goede resultaten te behalen. 33. Medewerkers worden continu gestimuleerd in het versterken van hun flexibiliteit en veerkracht. 34. De organisatie heeft een gevarieerd en complementair medewerkersbestand. 35. De organisatie groeit door samenwerking met leveranciers en/of klanten.

Tabel 2.1: De vijf HPO-factoren en hun onderliggende 35 HPO-kenmerken.

“ Als uw bedrijf eenmaal een HPO is, wordt het allemaal veel makkelijker, efficiënter en effectiever. Er zullen altijd problemen blijven, maar dat zijn problemen die u gemakkelijker kunt oplossen. Als u geen HPO bent, een en ander niet goed hebt afgestemd, als u geen gemeenschappelijke basis hebt, als niemand weet welke kant hij opgaat of zich gewaardeerd voelt, zullen mensen niet dat extra stapje zetten dat nodig is. Als HPO hebt u zoveel meer mogelijkheden om zoveel meer te doen dan wanneer u geen HPO bent. Omdat mensen een tandje zullen bijzetten en een stap extra willen zetten als dat van hen gevraagd wordt. Dat betekent dat u veel wendbaarder bent, sneller kunt reageren en gewoon meer ‘brandstof’ hebt. Als uw bedrijf niet goed presteert en uw mensen gefrustreerd en verbitterd zijn, zullen ze het minimale doen waar ze nog mee weg kunnen komen om hun salaris te ontvangen. Dat betekent dat u veel minder slagvaardig bent en minder effectief. Presteert uw organisatie excellent, dan hebt u een veel grotere kans dat u alle uitdagingen aankunt met zo min mogelijk onrust. ”

Huw Owen, HP D&S

2.3 Niet-onderscheidende factoren

Hierna volgt een lijst van enkele technieken, methoden en activiteiten die organisaties vaak toepassen om te excelleren:

- een duidelijke visie, missie en strategie definiëren;
- vertrouwen in het leiderschap vergroten;
- aandacht voor de klant vergroten;
- betere voorzieningen op het gebied van loopbaanontwikkeling creëren;
- processen verbeteren met behulp van een verbeterde informatietechnologiestructuur;
- kiezen en doorvoeren van een andere organisatiestructuur (reorganiseren);
- competentie management invoeren;
- werkdruk verlagen;
- dienstbaar leiderschap (*servant leadership*) invoeren;
- aan medewerkers meer waardering tonen voor hun inspanningen;
- luistervaardigheden van managers verbeteren;

- betere communicatie tussen management en medewerkers ontwikkelen;
- slecht presterende medewerkers ontslaan.

Al deze technieken, methoden en activiteiten lijken heel zinvol. Voor de meesten is er echter weinig wetenschappelijk bewijs dat ze ook daadwerkelijk de prestaties op de korte of langere termijn verbeteren. Het is daarom lastig om te zeggen welke van deze technieken belangrijk zijn voor het verbeteren van de prestaties. Om hier meer over te weten te komen, hebben we de resultaten van het HPO-onderzoek, zoals we aan het begin van dit hoofdstuk hebben beschreven, nader onderzocht. De 189 mogelijke kenmerken voor high performance die wij tijdens Fase 1 in de literatuur hebben gevonden, werden vergeleken met 35 HPO-kenmerken die in Fase 2 werden vastgesteld. De 154 kenmerken die de lijst van 35 kenmerken niet haalden, werden beschouwd als factoren die niet doorslaggevend waren voor de ontwikkeling tot een HPO. In de volgende alinea's bespreken we een aantal van deze factoren in het kort.

Opzet/structuur van de organisatie

Geen van de kenmerken betreffende de opzet of structuur van organisaties behoort tot de HPO-kenmerken. Een verband met high performance kan niet worden aangetoond en ze moeten daarom worden beschouwd als niet onderscheidend voor het bereiken van de HPO-status. Het lijkt geen enkel verschil te maken (positief noch negatief) of het management kiest voor een functionele opzet, een procesoriëntatie of een matrixontwerp voor de organisatiestructuur. Daarom is het niet aan te raden een reorganisatie in gang te zetten om de prestaties te verbeteren. Sterker nog, onderzoek toont aan dat de meeste reorganisaties niet succesvol zijn in het verbeteren van de prestaties op de lange termijn.¹³

Autonomie voor medewerkers

Het was een tijdje in de mode om medewerkers meer zeggenschap te geven (*empowerment*), maar dit draagt niet noodzakelijkerwijs bij tot betere prestaties. De onderzoeksresultaten tonen aan dat een grotere autonomie een negatieve correlatie met de organisatieprestaties heeft. Te veel vrijheid voor medewerkers kan leiden tot interne onrust en verwarring als deze niet wordt ondersteund door voldoende coördinatiemiddelen en

kan daarmee een organisatie dus ernstige schade toebrengen. Mensen willen duidelijkheid hebben over de doelstellingen, wat wel en wat niet is toegestaan en wat er van hen verwacht wordt. Als ze dat eenmaal hebben, willen ze ook best meer vrijheden krijgen.

Strategie

Ten aanzien van de strategie werd duidelijk dat het niet zozeer om de gekozen strategie zelf gaat – omdat alle kenmerken met betrekking tot kostenleiderschap, productdifferentiatie en hechter klantencontact geen enkel verband lieten zien met betere prestaties – maar om de uniciteit van de strategie vergeleken met die van de concurrenten in dezelfde bedrijfstak. Het simpelweg doorvoeren van een strategie onder het mom van ‘ik ook’ is daarom niet genoeg om een HPO te worden.

Technologie/ICT

Er werd geen verband gevonden tussen technologie/ICT en excelleren. Dit lijkt verrassend omdat veel organisaties veel tijd en geld besteden aan het implementeren van nieuwe informatie- en communicatiesystemen met de bedoeling de prestaties van de organisatie te verbeteren. Maar deze nieuwe ICT maakt van hen niet noodzakelijkerwijs een HPO. Hoewel diverse HPO-factoren – met name continue verbetering en vernieuwing – niet kunnen worden verbeterd zonder ICT-systemen, leidt het implementeren van nieuwe systemen en technologieën op zichzelf niet tot betere prestaties van de organisatie op de lange termijn. Zulke implementaties moeten ten minste ondersteunend zijn aan een van de HPO-factoren.¹⁴

Benchmarking

De onderzoeksresultaten hebben aangetoond dat *benchmarking* minder effectief is dan verwacht voor het verbeteren van een organisatie. Wanneer een organisatie begint aan een benchmarkingproject wil zij over het algemeen de *best practices* vaststellen, deze breed doorvoeren, en op zijn minst op hetzelfde niveau presteren als de besten in de bedrijfstak. HPO's hebben echter een geheel andere visie op *best practices*. Ze beschouwen de beste prestaties van de concurrentie louter als de ondergrens voor hun eigen presteren, een beginpunt ten opzichte waarvan de HPO zichzelf zo veel mogelijk wil onderscheiden.¹⁵

Communicatie

We horen managers vaak zeggen: “We moeten meer communiceren... dan begrijpen ze het wel.” Het gaat medewerkers echter meestal niet om begrip, maar om gehoord te worden. Dit gaat niet over communicatie – die kan worden gedefinieerd als eenrichtingsverkeer van de manager naar de medewerker – maar om een dialoog. Het HPO-onderzoek heeft aangetoond dat communicatie van managers naar medewerkers geen onderscheidende factor is voor het bereiken van de HPO-status, maar dat een dialoog tussen managers en medewerkers dat wel is. Bij een dialoog is er communicatie die twee kanten opgaat, waarbij beide partijen luisteren en horen, ideeën uitwisselen, en toewerken naar wederzijds begrip en ook algemeen begrip. Met andere woorden, veel minder verhalen vanaf de zeepkist en veel meer rondetafelbijeenkomsten.

Belonings- en bonussystemen

Er is een niet aflatende interesse in het onderwerp van bonussen en beloningssystemen. Uit de resultaten van het HPO-onderzoek blijkt echter dat zulke systemen geen onderscheidende factoren voor het bereiken van de HPO-status of het handhaven daarvan zijn, maar dat het slechts ‘hygiënefactoren’ zijn. De organisatie moet beschikken over een toepasselijk beloningssysteem (al dan niet met bonussen), dat door de medewerkers als eerlijk en billijk wordt beschouwd. Als zo’n beloningssysteem er niet is, zullen medewerkers protesteren, waardoor het bereiken van de HPO-status vrijwel onmogelijk is geworden. Als een dergelijk systeem er wel is – en het blijkt niet uit te maken wat voor soort beloningssysteem het is, zolang het maar past bij de organisatie – zullen medewerkers het als normaal beschouwen en er tevreden mee zijn, waardoor de organisatie kan gaan nadenken over de manier waarop zij een HPO kan worden.

De beloning als hygiënefactor: de rol van beloningssystemen bij een HPO

Sinds de eerste financiële schandalen het bedrijfsleven op z’n grondvesten deden schudden en de wereldwijde crisis losbarstte, heeft het debat over het effect van bonussen op de prestaties van met name managers en over de rol van beloningssystemen bij organisaties geleid tot verdeeldheid bij zowel academici als mensen uit het veld. Aan de ene kant staan de voorstanders, die stellen dat het toekennen van bonussen en aandacht voor geldelijke beloning de productiviteit van de

medewerkers en de prestaties van het bedrijf in het algemeen vergroten. Aan de andere kant staan de tegenstanders, die stellen dat bonussen zorgen voor ongelijkheid binnen het bedrijf, met als gevolg een groot verloop onder de managers en medewerkers, en dat de langetermijneffecten van bonussen niet zonder meer positief zijn. In deze polemieken tussen voorstanders en tegenstanders wordt een belangrijke vraag vaak over het hoofd gezien: hoe belangrijk zijn bonussen voor een organisatie als deze op de lange termijn succesvol wil worden en blijven? Een manier om een antwoord hierop te krijgen, is door de resultaten van onderzoeken naar de kenmerken van HPO's te bestuderen.¹⁶

In Fase 1 van het HPO-onderzoek kwamen twaalf mogelijke HPO-kenmerken met betrekking tot bonus- en beloningssystemen naar voren:

1. *Een eerlijk bonus- en beloningssysteem*: medewerkers moeten ervan overtuigd zijn dat het beloningssysteem eerlijk en rechtvaardig is en dat het waardering toont voor de medewerkers.
2. *Beloningssystemen die de kernwaarden en strategie van de organisatie benadrukken*: de beste organisaties ontwikkelen en implementeren een beloningssysteem dat hun kernwaarden en strategieën bekrachtigt en versterkt.
3. *Salaris en beloningssystemen gekoppeld aan langetermijnprestaties*: het koppelen van medewerkerssalaries en bonussen aan langetermijnprestaties van de organisatie heeft een positieve uitwerking op de productiviteit.
4. *Beloningen gebaseerd op relatieve prestaties*: succes moet worden beloond gebaseerd op de relatieve prestaties in vergelijking met de concurrentie.
5. *Groepsgewijze compensatie*: beloningssystemen zouden de prestaties van een groep als geheel moeten benadrukken en niet de prestaties van het individu.
6. *Creatieve en flexibele beloningen*: beloningssystemen zouden de flexibiliteit van de markt moeten weerspiegelen.
7. *Pay-for-performance (loon naar prestatie)*: mensen moeten worden beloond op basis van de prestaties die ze leveren, met andere woorden: alleen voor de resultaten die ze behaald hebben.

8. *Nadruk op intrinsieke beloningen:* geldelijke beloningen moeten worden beperkt ten gunste van meer betekenisvolle, intrinsieke beloningen, zoals plezier, persoonlijke ontwikkeling, teamwork, uitdagingen en bekwaamheid.
9. *Medewerkers aandelen als beloning:* medewerkers zouden moeten worden beloond met aandelen in het bedrijf, waardoor hun betrokkenheid bij en financiële interesse in het bedrijf wordt vergroot.
10. *Minimale drempel voor en geen bovengrens aan de uitkering van beloningen:* beloningssystemen met een drempelwaarde waarboven de bonus wordt uitgedeeld, drukken de kosten, terwijl bij beloningssystemen zonder bovengrens de motivatie om buitengewone resultaten neer te zetten groeit.
11. *Betaling naar vaardigheden:* beloningssystemen dienen medewerkers te stimuleren om hun vaardigheden uit te breiden doordat ze worden beloond als ze hun kennis en kunde verder ontwikkelen.
12. *Beloningen voor resultaten, niet voor getoonde inspanningen of naar aantal dienstjaren:* medewerkers moeten worden beloond voor hun prestaties en niet automatisch voor het feit dat ze weer een jaar ouder zijn of gewoon hun best doen.

Voor de twaalf kenmerken is het gewogen belang berekend en werd het duidelijk dat slechts een van de kenmerken boven de drempel van een gewogen belang van 9 procent kwam, namelijk *een eerlijk belonings- en bonussysteem*. Tijdens de empirische studie (Fase 2) werd duidelijk dat dit kenmerk geen significante correlatie vertoonde met presteren op concurrerend niveau, wat betekent dat dit kenmerk uiteindelijk niet kon worden gerelateerd aan de prestaties van een organisatie. Dit leidde tot de conclusie dat het hebben van een belonings- en bonussysteem geen onderscheidende factor is voor het worden en blijven van een HPO. Met andere woorden, goed presterende organisaties kunnen óf gebruikmaken van bonussen of bepaalde vormen van beloningssystemen óf juist niet. Het inzetten van bonussen zal daarom een organisatie noch schaden noch baten bij het bereiken van high performance op de lange termijn.

“ Bij Svenska Handelsbanken werken wij niet met bonussen. Wij hebben een winstdelingssysteem, dat geheel anders is dan een bonus-systeem. Als de bank de gestelde bedrijfsdoelstelling haalt, namelijk een hogere winstgevendheid dan onze concurrenten, dan wordt een deel van de winst opzijgezet voor de medewerkers. Dat is voor elke medewerker een vast bedrag, of je nu de directeur bent of in je eerste jaar als assistent zit. Het wordt in een fonds geplaatst, waar het blijft totdat de medewerker met pensioen gaat. Daarmee creëer je een perspectief voor de lange termijn in plaats van dat je de aandacht richt op een bonus op de korte termijn. Men blijft geïnteresseerd in hoe de bank het de komende vijf of tien jaar doet, want het bedrag wordt pas uitgekeerd als het pensioen aanbreekt, over twintig of dertig jaar. Het geld wordt op de markt geïnvesteerd, met het grootste deel in aandelen van Handelsbanken. Hierdoor blijft de aandacht van de medewerkers gericht op de prestaties van de bank. Mocht iemand de bank voor zijn zestigste levensjaar verlaten, dan zal het geld in het fonds blijven totdat hij met pensioen gaat. ”

Mikael Sørensen, Svenska Handelsbanken

Om misverstanden te voorkomen: het HPO-onderzoek heeft niet aangetoond dat de hierboven genoemde technieken, methoden en activiteiten niet belangrijk zijn, want sommige zijn dat wel degelijk. Elke organisatie heeft bijvoorbeeld een strategie nodig, dat lijkt geen twijfel, anders weten mensen niet welke richting ze op moeten. Echter, het hebben van een strategie op zich zorgt er niet voor dat een organisatie een HPO wordt, omdat de concurrenten ook een strategie hebben. Het HPO-onderzoek toont aan dat het hebben van een *unieke* strategie wel onderscheidend is bij het bereiken van de HPO-status (zie ook paragraaf 6.1).

2.4 HPO-factoren: blijvertjes of niet?

Een belangrijke vraag is of de HPO-factoren die in dit boek uiteen worden gezet de tand des tijds doorstaan.¹⁷ Met andere woorden: zullen de HPO-factoren de komende jaren in principe hetzelfde blijven en zal het HPO-raamwerk daardoor ook in de toekomst nog bruikbaar zijn? Met name het laatste is van belang omdat managers zeker willen weten dat ze de juiste dingen doen om de continuïteit van hun organisatie veilig te stellen. Omdat onderzoeksstudies naar HPO's per definitie kijken naar

de ervaringen van organisaties in het verleden, kunnen de resultaten van dergelijke studies niet zonder meer in de praktijk van het heden worden overgenomen. Omstandigheden veranderen en andere factoren kunnen een rol gaan spelen. Om erachter te komen of de HPO-factoren en onderliggende HPO-kenmerken door de jaren heen in de basis hetzelfde zijn gebleven, heeft het HPO Center gekeken naar de periode van de opkomst van de 'nieuwe economie' halverwege de jaren '90. De 290 onderzoeken naar high performance die tijdens Fase 1 van het HPO-onderzoek werden bekeken, zijn opgedeeld in twee groepen: onderzoeken die zijn uitgevoerd in of voor 1995, en onderzoeken die zijn uitgevoerd na 1995. We hebben als grens het jaar 1995 gekozen, omdat men het er over het algemeen over eens is dat de 'nieuwe economie' rond dat jaar begonnen is. Aan het eind van de jaren '90 nam de internationalisering een grote vlucht, niet in de laatste plaats door de snelle ontwikkelingen op het gebied van ICT. Tegelijkertijd waren de mensen steeds beter opgeleid en konden ze zich ook beter uitdrukken. Als gevolg hiervan veranderde het klimaat waarin organisaties moesten functioneren: de snelheid van het zaken-doen nam toe, de toenemende internationale concurrentie veranderde het landschap en medewerkers gingen meer eisen stellen. Door dit alles werd ook steeds meer van het management gevraagd. Een voorbeeld van de verandering: van 1972-1995 was de gemiddelde groei van de productie per uur (een maatstaf voor arbeidsproductiviteit) in de Verenigde Staten ongeveer 1 procent per jaar. In de beginjaren van de 'nieuwe economie' (1995-1999) klom deze gemiddelde groei echter naar 2,65 procent.¹⁸

De HPO-kenmerken die werden gevonden in de onderzoeken vóór en in 1995 zijn vergeleken met die uit de onderzoeken ná 1995. Het bleek dat bijna 90 procent van de kenmerken die in de eerste groep werden gevonden ook aanwezig waren in de tweede groep.¹⁹ De HPO-kenmerken waren dus vrijwel gelijk gebleven in een periode waarin het algehele ondernemingsklimaat enorm was veranderd. Dit is een sterke aanwijzing dat de 35 kenmerken van het HPO-raamwerk vrijwel zeker blijvertjes binnen het management zijn; ze kunnen worden beschouwd als kenmerken die altijd belangrijk zijn voor het ontwikkelen en handhaven van een hoog presterende organisatie. Dit betekent dat managers altijd aandacht moeten hebben voor deze kenmerken wanneer ze de stappen bepalen die moeten worden gezet om hun organisatie te laten excelleren. Deze conclusie is op

zichzelf niet zo verrassend omdat veel onderzoekers bevestigen dat, hoewel het zakelijke klimaat rondom organisaties sterk verandert, de concurrentiekracht binnen de zakenwereld en het werk dat managers doen niet veranderen.²⁰ De resultaten van de vergelijking zijn daarom een sterke indicatie dat het HPO-raamwerk ook in de toekomst nog relevant zal zijn en dat het zonder meer gebruikt kan worden door organisaties bij hun overgang naar de status van HPO.

2.5 Waarom is het HPO-raamwerk uniek?

Sinds de jaren '60 zijn zowel academici als mensen uit de praktijk geïnteresseerd geraakt in hoe organisaties beter kunnen presteren. Deze zoektocht naar excellentie kreeg een enorme duw in de rug met het werk van onderzoekers als Tom Peters en Jim Collins, die bestsellers schreven over high performance.²¹ Sinds het werk van deze pioniers zijn er veel publicaties over excelleren en high performance verschenen. Het literatuuroverzicht dat onderdeel vormt van het HPO-onderzoek en dat ook in dit boek is opgenomen, omvat alleen al 290 publicaties uit de periode 1960-2007, en sindsdien zijn er nog zo'n honderd boeken en artikelen over dit onderwerp bij gekomen. Wat maakt het HPO-raamwerk nu zo uniek vergeleken met de eerder ontwikkelde modellen voor high performance?

Het grootste verschil zit hem in de keuze van de onderzoeksonderwerpen. Veel onderzoekers kozen hun doelgroep op basis van financiële analyses van organisaties die excellent presteren in bepaalde sectoren en vergeleken deze vervolgens met directe concurrenten die het niet zo goed deden. Vervolgens stelden ze de kenmerken voor high performance vast op basis van deze vergelijkingen. Maar het maken van een dergelijke keuze brengt altijd een element van 'toevalligheid' met zich mee: was de juiste informatie beschikbaar en was de selectie gebaseerd op de juiste criteria? Wat nu als de organisaties die niet werden uitgekozen interessante en misschien wel onderscheidende kenmerken hadden? Werden deze dan genegeerd? Hoe kunnen we er zeker van zijn dat we alle relevante onderzoeksonderwerpen hebben meegenomen? Sinds een aantal jaren wordt een dergelijke benadering van onderzoek naar high performance waarbij 'goed' en 'slecht' worden vergeleken, in wetenschappelijke kringen niet langer als adequaat beschouwd.²² Daarnaast richtten de eerdere onderzoeken zich op de westerse – met name Noord-Amerikaanse – profitmarkten,

terwijl niet-westerse landen, waaronder de opkomende markten en ontwikkelingslanden, alsmede non-profitorganisaties en overheidsinstanties buiten beschouwing werden gelaten. Hierdoor zijn de resultaten van deze studies niet toepasbaar binnen andere dan westerse organisaties en kunnen ze dus niet worden gegeneraliseerd voor de gehele wereld.

Bij het HPO-onderzoek zoals beschreven in dit boek vond er geen selectie plaats voorafgaand aan het onderzoek. In Fase 1 hebben wij de onderzoeken die wij wilden opnemen in het beschrijvende literatuuroverzicht niet vooraf geselecteerd op basis van 'goed' of 'slecht'. We hebben een brede keuze aan onderzoeken uit diverse wetenschappelijke disciplines en de professionele literatuur bestudeerd. Het was het meest uitgebreide literatuuronderzoek dat ooit is uitgevoerd²³, waarbij veel verschillende elementen werden meegenomen over organisatiestructuren en menselijke, emotionele, strategische en materiële aspecten, enzovoort. In Fase 2, het empirische deel van het HPO-onderzoek, werden de organisaties die deel zouden nemen aan het onderzoek niet vooraf geselecteerd. Gegevens werden verzameld aan de hand van vragenlijsten en interviews met organisaties in profit-, non-profit- en overheidssectoren in westerse en niet-westerse landen. Zowel goed, gemiddeld als slecht presterende organisaties werden in het onderzoek opgenomen. Doordat wij vooraf geen selectie hadden gemaakt, konden we de resultaten generaliseren, zodat deze toepasbaar zouden zijn voor verschillende organisaties in verschillende contexten.²⁴

Een andere manier waarop het HPO-raamwerk verschilt van eerdere modellen voor high performance is de transparantie en volledigheid waarmee gerapporteerd is. De door ons bestudeerde onderzoeken bevatten vaak geen gedetailleerd verslag van de wijze waarop de gegevens waren verzameld en verwerkt (bijvoorbeeld welke statistische methoden waren gebruikt). Ook was er bij veel studies geen bewijs van collegiale toetsing (*peer review*) of validatie door deskundigen (door andere onderzoekers of wetenschappelijke instituten). Bij het HPO-onderzoek daarentegen werd tijdens het gehele proces alle openheid betracht. We hebben zeer nauwkeurig bijgehouden hoe het onderzoek werd uitgevoerd en hoe de gegevens werden geanalyseerd en verwerkt. Daarnaast zijn de onderzoeksresultaten (zowel tussendoor als aan het eind) met regelmaat

gepresenteerd tijdens wetenschappelijke bijeenkomsten en gepubliceerd in academische literatuur en vakbladen. Op deze manier kon het onderzoek worden beoordeeld en gevalideerd, zoals gebruikelijk is in de wetenschap maar in de praktijk helaas niet altijd door iedereen wordt gedaan.²⁵

Een derde verschil tussen het HPO-raamwerk en eerdere modellen is te vinden in de verschillende claims ten aanzien van validiteit die worden gedaan. Veel onderzoekers claimen dat hun bevindingen, die meestal worden gevat in een model, altijd en in elke context van toepassing zijn. Zoals veel organisaties helaas met nadelige gevolgen hebben ondervonden, kan zo'n claim niet gestand worden gedaan, omdat het onmogelijk is een magische formule voor excelleren te produceren die altijd en overal werkt. Veel modellen zijn niet gedurende langere tijd getest om vast te stellen of ze in de praktijk organisaties hebben geholpen om duurzaam betere prestaties te realiseren. Het HPO Center daarentegen heeft zijn bevindingen gevat in een raamwerk, niet in een model. Het verschil tussen een raamwerk en een model is dat een model normatief is in de zin dat het een aantal stappen voorschrijft die een organisatie zou moeten volgen om beter te presteren, terwijl een raamwerk aangeeft wat belangrijk is, niet hoe een organisatie zou moeten handelen en welke stappen zij moet nemen. Voor veel mensen heeft het werken met een model een zekere aantrekkingskracht omdat het praktisch en gemakkelijk lijkt. Men hoeft namelijk alleen maar zeer nauwkeurig de stappen te volgen, bijna zonder erbij na te denken, om de prestaties te verbeteren. De vraag hierbij is echter: zullen de prestaties ook op de lange termijn verbeteren?

In modellen zit echter een zekere mate van onzekerheid verweven, omdat ze geen rekening houden met de specifieke contexten en kenmerken van een organisatie. Denk daarbij aan de geschiedenis van de organisatie, de aspecten van de bedrijfstak waarin de organisatie actief is, de vaardigheden en creativiteit van de medewerkers en de cultuur van het land waarin de organisatie opereert. Werken met een raamwerk, zoals het HPO-raamwerk, resulteert in een hogere waarschijnlijkheid voor het daadwerkelijk ontwikkelen van high performance, omdat het raamwerk ook de omstandigheden van de organisatie in aanmerking neemt. Na het 'wat' waarin het raamwerk voorziet (zoals in: 'we weten nu wat belangrijk is'), wordt het op maat aanpassen van de organisatie (zoals in: 'hoe wij dit moeten

verbeteren') gedaan door de organisatie zelf omdat het hoe afhangt van de situatie van de individuele organisatie. Dit 'op maat maken' en de betrokkenheid van alle medewerkers daarbij verhoogt de waarschijnlijkheid van het bereiken van high performance aanzienlijk. Het werken met een raamwerk is daarom over het algemeen effectiever dan het werken met een model. Daarnaast is het HPO-raamwerk in de praktijk getest tijdens longitudinaal onderzoek, om te evalueren of organisaties die het raamwerk hebben gebruikt ook daadwerkelijk een verbetering van de prestaties over een langere periode hebben gezien. Het bleek dat dit inderdaad het geval was (zie hoofdstuk 9). Het feit dat het HPO-raamwerk meermaals in de praktijk is getest, maakt het een uniek en betrouwbaar raamwerk met een hoge mate van waarschijnlijkheid dat een organisatie kan worden omgevormd tot een HPO.

Soms wordt gezegd dat de HPO-factoren niets nieuws zijn. De implicatie daarbij is dat organisaties de laatste jaren vaak al diverse kwaliteits- en verbeteringsmethoden hebben toegepast – zoals het *EFQM-model*, *Great Place to Work*, *Six Sigma* of de *Balanced Scorecard* – en daarmee dus al diverse HPO-kenmerken hebben aangepakt. Wat voor nieuws heeft het HPO-raamwerk dan te bieden en waarom zou u er tijd, energie en geld aan besteden? Feit is echter dat veel van deze kwaliteits- en verbetermodellen, zoals al eerder gezegd, niet gebaseerd zijn op wetenschappelijke bevindingen en dat evenmin bewezen is dat er een kans is op duurzaam succes. Men zou kunnen zeggen dat het HPO-onderzoek zoals wij dat in dit boek beschrijven met de aanvankelijk 189 gevonden kenmerken ook 189 mogelijkheden ter verbetering biedt. Ons onderzoek geeft vervolgens aan welke mogelijkheden minder kans op succes blijken te bieden en welke juist meer. De vijf HPO-factoren en onderliggende 35 kenmerken zijn dus de mogelijkheden met de grootste waarschijnlijkheid op het behalen van succes.²⁶

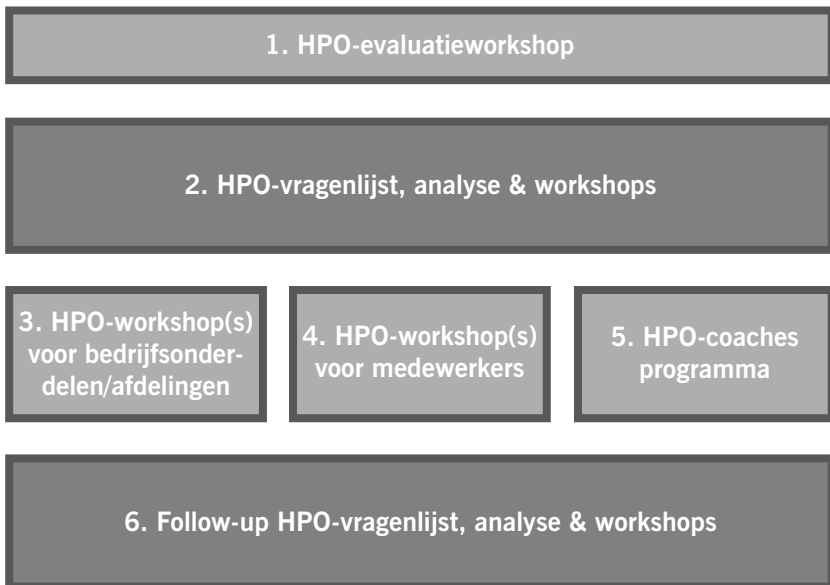
“ Voor mij is het HPO-raamwerk een gevalideerde analyse van de elementen die nodig zijn voor het laten excelleren van een organisatie. Een gevalideerd raamwerk betekent dat wij zelf niet eerst onderzoek daarnaar hoeven te doen. We kunnen het met het grootste vertrouwen gebruiken om onze transitie naar een HPO in te zetten, om te proberen de bedrijfseenheid zo dicht mogelijk bij de kenmerken van het raamwerk te brengen, vanuit de gedachte dat als je daartoe in staat bent je een HPO

zult worden. Wij vinden ook dat het HPO-raamwerk beter gevalideerd is en in ieder geval beter uitgewerkt is dan andere modellen en raamwerken die wij kennen, dus konden wij het ook meteen en zeer gemakkelijk doorvoeren. ”

Martine Ferment, Ziggo

2.6 Praktische toepassing: de HPO-diagnose

Omdat het HPO Center altijd de bedoeling heeft gehad de resultaten van het HPO-onderzoek concreet en praktisch toepasbaar te maken voor organisaties (met andere woorden dat ze het HPO-raamwerk zelf ter verbetering zouden kunnen doorvoeren), heeft het Center een HPO-diagnose ontwikkeld die u schematisch in figuur 2.2 terugziet.



Figuur 2.2: De stappen van de HPO-diagnose.

De HPO-diagnose is opgebouwd uit zes opeenvolgende stappen, waarbij de stappen 3, 4 en 5 optioneel zijn. Stap 1 bestaat uit een workshop met de hoogste leidinggevendenden, waarbij een korte HPO-evaluatie van de organisatie wordt gedaan, gebaseerd op de inzichten van de leidinggevendenden. Als onderdeel van de evaluatie vullen de deelnemers de HPO-vragenlijst

in die bestaat uit vragen gebaseerd op de 35 HPO-kenmerken, met mogelijke antwoorden op een absolute schaal van 1 (zeer slecht) tot 10 (uitstekend).²⁷ Hierna worden de scores voor de vijf HPO-factoren (HPO-scores) door het HPO Center berekend, geanalyseerd en weergegeven in een grafiek. De grafiek geeft aan of de organisatie een HPO is of niet. Om een HPO te zijn moet de gemiddelde HPO-score van elke HPO-factor ten minste 8,5 bedragen. De grafiek laat ook zien welke factoren verbeterd moeten worden om de prestaties van de organisatie in zijn geheel te verbeteren. Het HPO-raamwerk, de resultaten van de analyse en de HPO-grafiek worden met de leidinggevenden besproken.

Stap 2 van de HPO-diagnose omvat een volledige HPO-analyse, waarbij zo veel mogelijk mensen uit zo veel mogelijk lagen van de organisatie de HPO-vragenlijst invullen, om zo een volledig mogelijk beeld van de organisatie te krijgen. De HPO-scores worden berekend voor de gehele organisatie, de verschillende bedrijfsonderdelen en de organisatieniveaus (senior managers, managers en medewerkers). Vervolgens voert het HPO Center gesprekken met een aantal managers en medewerkers uit alle lagen van de organisatie om de verhalen achter de cijfers boven tafel te krijgen. De data en gesprekken worden geanalyseerd, om de aandachtspunten vast te stellen die moeten worden verbeterd of versterkt wil de organisatie een HPO kunnen worden. De resultaten van de analyse (de huidige HPO-status van de organisatie en de HPO-aandachtspunten) worden gedeeld met het management tijdens een bewustwordingsworkshop, om het begrip over HPO bij degenen die gaan werken met het HPO-raamwerk te vergroten. Dit wordt gevolgd door een actieworkshop met het management waarin wordt besproken welke acties kunnen worden genomen om de HPO-aandachtspunten aan te pakken. Tevens wordt er een plan van aanpak vastgesteld, dat bestaat uit twee delen: (1) de acties ter verbetering die nodig zijn om de kwaliteit van de managers zo te verbeteren dat ze *high performance individuals* kunnen worden; en (2) de acties ter verbetering die zijn nodig om de HPO-aandachtspunten van de organisatie aan te pakken. In de workshop wordt ook besproken hoe de HPO-diagnose in de hele organisatie kan worden uitgevoerd.

In stap 3 wordt de HPO-diagnose verder in de organisatie doorgevoerd. Er vindt een gedetailleerde analyse van de HPO-scores per bedrijfsonderdeel

(afdeling, unit of land) plaats en er worden aanvullende gesprekken gevoerd om voor elk bedrijfsonderdeel de specifieke HPO-aandachtspunten vast te stellen. De resultaten van de analyse worden tijdens een bewustwordingsworkshop en een actieworkshop gedeeld met de afdelingsmanagers en de afdelingshoofden. Het plan van aanpak dat in deze laatste workshop wordt vastgesteld, bestaat uit drie delen: (1) de acties ter verbetering die nodig zijn om de kwaliteit van de afdelingsmanagers en afdelingshoofden te verhogen en ze om te vormen tot *high performance individuals*; (2) de acties ter verbetering die nodig zijn om de HPO-aandachtspunten van het bedrijfsonderdeel aan te pakken; en (3) de acties ter verbetering die nodig zijn om de HPO-aandachtspunten aan te pakken die liggen buiten de invloedssfeer van het bedrijfsonderdeel en die dus moeten worden aangepakt door het management van het hoogste niveau. Daarna wordt besproken hoe de HPO-diagnose onder de medewerkers binnen het bedrijfsonderdeel kan worden uitgevoerd.

In stap 4 van de HPO-diagnose worden de medewerkers volledig geïnformeerd over de HPO-scores en de aandachtspunten voor hun bedrijfsonderdeel. Dit gebeurt door de afdelingsmanagers van de bedrijfsunit en de teamleiders, die worden ondersteund door het HPO Center. Dit wordt wederom gedaan in een bewustwordingsworkshop en een actieworkshop. Tijdens deze laatste workshop wordt een actieplan ontwikkeld dat bestaat uit drie delen: (1) de acties die nodig zijn om de kwaliteit van de medewerkers zo te verbeteren dat zij *high performance individuals* kunnen worden; (2) de acties ter verbetering die nodig zijn om de HPO-aandachtspunten van de bedrijfseenheid aan te pakken en de bijdrage die medewerkers daaraan kunnen leveren; en (3) de acties ter verbetering die nodig zijn om de HPO-aandachtspunten aan te pakken die liggen buiten de invloedssfeer van het bedrijfsonderdeel en die dus moeten worden aangepakt door het management van het hoogste niveau.

In stap 5 wordt een netwerk van HPO-coaches samengesteld, dat bestaat uit mensen uit verschillende bedrijfsonderdelen en lagen binnen de organisatie. De taak van de HPO-coaches is om de HPO-cultuur te stimuleren en het management te ondersteunen bij zijn inspanningen om van de organisatie een HPO te maken. Het HPO Center traint deze HPO-coaches, zodat deze een uitstekend begrip van het HPO-raamwerk hebben:

hoe ze dit moeten toepassen, wat de diagnoseresultaten zijn die specifiek voor hun organisatie gelden en wat de mogelijke manieren zijn om de HPO-aandachtspunten te verbeteren. De aanwezigheid van HPO-coaches stimuleert HPO-leiderschap binnen de organisatie en zorgt er ook voor dat de kennis over HPO actueel blijft, ook nadat het HPO Center haar werkzaamheden heeft beëindigd.

Om te evalueren welke vooruitgang de organisatie heeft geboekt, wordt in stap 6 na 18 tot 24 maanden de tweede HPO-diagnose uitgevoerd. De activiteiten binnen deze stap zijn dezelfde als bij de stappen 2, 3 en 4, met dat verschil dat ze worden uitgevoerd door de HPO-coaches, die worden ondersteund en begeleid door het HPO Center. Het doel van deze tweede diagnose is niet alleen om te zien in welke bedrijfsonderdelen er vooruitgang is geboekt en in welke niet, maar ook om aanvullende HPO-aandachtspunten vast te stellen, zodat er nog meer verbeteringen kunnen worden gerealiseerd.

“ De momenten waarop we zagen dat de dingen beter gingen in de organisatie kwamen langzaam. Het eerste moment was de bewustwordingsworkshop. Tijdens deze workshops voerden wij veel gesprekken, managers en medewerkers onderling, over wat er verkeerd ging in de organisatie en wat er verbeterd moest worden. We gebruikten hiervoor de resultaten van de HPO-diagnose. Door te erkennen welke verbeteringen nodig waren, konden we bouwen aan een gemeenschappelijke basis. Het tweede moment was de actieworkshop waarin wij mensen vroegen na te denken over wat ze zelf konden doen om de situatie te verbeteren, en hoe we aan de hand van de suggesties ter verbetering die na de HPO-diagnose naar voren waren gekomen het werk anders konden inrichten. In deze stap ontstond het gevoel dat we als individuen en als groep konden gaan beginnen aan het toewerken naar de status van HPO. Het derde moment was toen we de zogenoemde Go HPO-sessies startten waarin wij stelden: we hebben de plannen gemaakt en nu gaan we het ook echt doen, we gaan werken aan de suggesties ter verbetering en worden een echte HPO! ”

Martine Ferment, Ziggo

Kernpunten hoofdstuk 2

- Het HPO-raamwerk omvat vijf factoren van high performance: kwaliteit van management, openheid en actiegerichtheid, langetermijn-gerichtheid, continue verbetering en vernieuwing en kwaliteit van medewerkers. Elke HPO-factor heeft diverse onderliggende HPO-kenmerken.
- Door de HPO-factoren te versterken kan een organisatie haar prestaties aanzienlijk verbeteren en gedurende een langere periode een leidende positie verkrijgen.
- De HPO-factoren kunnen met recht ‘managementblijvertjes’ genoemd worden, omdat ze gedurende langere tijd belangrijk zullen blijven voor het ontwikkelen en handhaven van een hoog presterende organisatie. Managers moeten altijd aandacht schenken aan deze factoren wanneer ze een plan van aanpak maken voor het verbeteren van hun organisatie richting excellent presteren.
- Het HPO-raamwerk is geen vaste lijst van instructies, een recept of een blauwdruk. Het is een algemeen raamwerk dat managers moeten aanpassen aan de specifieke situatie van hun eigen organisatie.
- Een organisatie kan met behulp van de HPO-diagnose vaststellen welke HPO-factoren verbeterd moeten worden om een HPO te worden.

Internationale bank (Nederland): management maakt het verschil

KERNBOODSCHAP

Ondanks het feit dat de verschillende bedrijfsonderdelen van een organisatie dezelfde procedures, processen en systemen gebruiken en dezelfde producten en diensten bieden – en wellicht zelfs opereren onder dezelfde marktomstandigheden – kunnen ze toch verschillende resultaten behalen. Als we dit nader bekijken, blijkt dat het management en de medewerkers van verschillende bedrijfsonderdelen hun aandacht op verschillende dingen richten. De bedrijfsonderdelen die vooral aandacht schenken aan de HPO-kenmerken presteren het best.

Het HPO Center was uitgenodigd om een HPO-diagnose uit te voeren bij een Nederlandse afdeling van een van de grootste internationale banken.²⁸ Een van de afdelingen van deze bank verkocht een breed scala aan financiële producten aan meer dan één miljoen klanten en beschikte over 2500 medewerkers verdeeld over tweehonderd vestigingen en het hoofdkantoor. De afdeling was verdeeld over dertien regio's, die elk werden geleid door een managementteam dat verantwoordelijk was voor de verkoopteams die de klanten bedienden. Het verkoopproces van de afdeling bestond uit verschillende stappen. Allereerst brachten de verkoopteams een bezoek aan een (potentiële) klant. Daarna werd hem of haar een aanbieding gedaan. In de derde stap accepteerde de (potentiële) klant de aanbieding of wees deze af. En ten slotte, als een aanbieding werd geaccepteerd, maakte men een berekening van de financiële waarde van het voorstel, gemeten in gerealiseerd kapitaal, en legde die vast in het ICT-systeem van de afdeling. Twee leningen van bijvoorbeeld € 1 miljoen tegen een rente van 2 procent zouden leiden tot een gerealiseerd kapitaal van € 2 miljoen (en een marge op de deal van € 40.000). Het financiële resultaat van de regio werd berekend op basis van het totaal gerealiseerde kapitaal en de totale marges van de gesloten deals.

De HPO-status van de afdeling werd beoordeeld aan de hand van de door managers en medewerkers ingevulde HPO-vragenlijst. Het HPO Center berekende voor elk van de dertien regio's van de bank de gemiddelde HPO-score. Aan de hand daarvan werd een ranglijst samengesteld van de hoogst scorende regio naar de laagst scorende regio. Vervolgens werden de financiële resultaten van de afgelopen drie jaar voor alle dertien regio's verzameld en werd een ranglijst samengesteld van de regio's met de beste financiële resultaten gedurende die drie jaar tot en met de

regio's met de laagste financiële resultaten. Tot slot vergeleek het HPO Center de beide ranglijsten. Het resultaat ziet u in tabel 2.2.

	Positie HPO- ranglijst	Regio	Regio	Positie financiële resultaten ranglijst
hoogste	1	1	1	1
	2	12	3	2
	3	3	12	3
	4	9	10	4
	5	8	9	5
	6	13	13	6
	7	4	8	7
	8	5	4	8
	9	10	2	9
	10	2	5	10
laagste	11	11	6	11
	12	7	7	12
	13	6	11	13

Tabel 2.2: HPO-ranglijst en de ranglijst van de financiële resultaten, voor de dertien bankregio's.

Deze vergelijking liet een duidelijke groep van HPO-leiders zien, omdat deze zowel de hoogste HPO-scores als de hoogste financiële resultaten hadden: regio's 1, 3 en 12. De vergelijking liet ook een duidelijke groep HPO-achterblijvers zien, die zowel de laagste HPO-scores als de laagste financiële resultaten hadden: regio's 6, 7 en 11. Voor veel van de overige regio's lagen de ranglijstplekken van de HPO-score en de financiële resultaten dicht bij elkaar. De context was hetzelfde voor alle regio's en ze maakten alle gebruik van hetzelfde managementsysteem en dezelfde producten, processen en IT-systemen. Alle regio's werkten dus in principe op dezelfde manier; de verschillen in de HPO-scores konden alleen worden verklaard door verschillen in management- en medewerkerskwaliteit in de regio's, de verschillen in de manieren

waarop ze zich gedroegen, en de specifieke handelingen en onderwerpen die ze benadrukten. Om te beoordelen of dit daadwerkelijk het geval was, voerde het HPO Center een aantal gesprekken met mensen van een van de best presterende regio's (regio 1) en een van de achterblijvende regio's (regio 7). Deze regio's werden gekozen omdat het HPO Center de grootste verschillen verwachtte te vinden bij de regio's boven en onder aan de ranglijst. De gesprekken lieten zien dat de regio's een verschillend aandachtsniveau hadden ten aanzien van de HPO-kenmerken. Hieronder vindt u een verslag van een aantal vragen en antwoorden van de managers van regio's 1 en 7, die duidelijk het verschil in houding en gedrag laten zien.

Hoe betreft u uw medewerkers bij de dialoog en bij belangrijke processen?

Regio 1: "Dat is altijd lastig omdat er maar een bepaald aantal uren in een dag zitten, maar ik breng ten minste elke twee maanden een bezoek aan iedere vestiging en blijf daar dan de hele dag. Ik praat niet alleen met de vestigingsmanager, maar ik kom een uur eerder en dan loop ik wat rond tussen de medewerkers, zodat ik gemakkelijk een gesprek met ze kan aanknopen. Bij die gesprekken moet je als baas de eerste stap nemen door open te zijn over waar je mee bezig bent en wat er allemaal gebeurt in de regio. Hiermee bouw je het vertrouwen op om een goede dialoog te kunnen voeren. Je moet ook heel open zijn over wat je doet met de suggesties en klachten die je van je medewerkers krijgt, je moet duidelijk laten merken dat je deze serieus neemt."

Regio 7: "Het management zat hier altijd maar in zijn ivoren toren, de mensen op de vloer zagen ze nauwelijks – laat staan dat het management ooit de medewerkers om hun ideeën of suggesties heeft gevraagd. En zelfs toen de vorige directeur wel eens met hen sprak, gaven ze eigenlijk altijd sociaal correcte antwoorden. Toen ik hier binnenkwam, was het voor mij erg lastig om directe, eerlijke antwoorden van de medewerkers te krijgen. Als mensen het niet met mij eens waren, zeiden ze dat niet tegen mij, maar gingen ze tegenover elkaar klagen. Ik hoorde er indirect van."

Hoe pakt u de verbetering van de regio aan?

Regio 1: "Ik heb een zogenaamd 'actief klaagsysteem' opgezet. Ik heb veel druk gelegd op onze mensen om de productiviteit en efficiëntie te vergroten en ik weet dat als er iets in de processen is dat hen belet om betere resultaten te behalen, ze er bij mij uiteindelijk over zullen komen klagen. Dan weet ik welk onderdeel van het proces meer aandacht nodig heeft om tot verbetering te komen en dan kan ik daar heel snel wat aan doen. Een bijkomend voordeel is dat mensen zien dat ik hun klachten

serieus neem, zodat ze ook gemotiveerd zijn om te helpen naar een oplossing te zoeken. Soms kun je bepaalde verbeteringen niet doorvoeren als managers van een hoger niveau beslissen dat er andere prioriteiten zijn. Dan moet je ook eerlijk zijn en toegeven: ‘Helaas mensen, dit kan zo niet worden opgelost, dus laten we gewoon weer aan de slag gaan.’ Op deze manier behoud je je eigen geloofwaardigheid. Iets anders wat we doen als we bezig zijn met een verbeterproject is dat we elke dag even met elkaar om de tafel gaan zitten. Tijdens deze sessies komen ’s ochtends vroeg managers en medewerkers samen om de stand van zaken te bespreken. Wat gaat er goed? Wat gaat er fout? Hebben we al resultaten van de doorgevoerde verbeteringen gezien? Wat zijn de problemen van dit moment? Wie gaat ze oplossen? Wat is er gebeurd met de problemen van gisteren? Op deze manier blijf je heel dicht op het verbeterproces zitten.”

Regio 7: “Om eerlijk te zijn hebben we eigenlijk een beetje een zwalkend beleid hierin. De ene dag doen we dit en de volgende dag doen we iets anders. Dat komt doordat we een houding hebben van ‘ertegenaan gaan’. Als we een goed idee hebben, voeren we het ook direct uit. We stellen ons niet echt vragen bij de continue koersveranderingen omdat we echte doeners zijn. En als er een idee ter verbetering vanuit het hoofdkwartier komt, wachten we totdat de storm is gaan liggen en dan gaan we gewoon verder met onze eigen ideeën.”

Hoe zorgt u ervoor dat uw regio de klanten het best bedient?

Regio 1: “We hebben een goede relatie met onze klanten. We zorgen ervoor dat we zo veel mogelijk over onze klanten weten, we praten regelmatig met hen, zodat we op de hoogte blijven van hun actuele situatie en mogelijke behoeften, wensen en eisen. Daarnaast kiezen we elk jaar een thema dat binnen de regio extra aandacht krijgt. Deze thema’s hebben altijd betrekking op onze klanten. Dit jaar is het thema bijvoorbeeld ‘verras de klant’, waarbij we kijken naar manieren om iets extra’s voor onze klanten te doen, zodat ze op een prettige manier verrast worden. En we doen allemaal mee aan dit thema, niet alleen de medewerkers maar ook het management. Dat geeft feitelijk de aftrap, door de medewerkers te verrassen. Tijdens de laatste bijeenkomst had ik voor alle medewerkers een roos meegebracht om hen te laten ervaren hoe het is om op een prettige manier verrast te worden.”

Regio 7: “We zouden wel wat meer klantgericht kunnen zijn. Ik geef een voorbeeld van iets wat afgelopen maandag is gebeurd. Een aantal mensen had tijdens het weekend bij de geldautomaat behoorlijk wat rommel achtergelaten en er was

niemand die de moeite had genomen om het op te ruimen, zodat de klanten de automaat weer konden gebruiken. Iemand op kantoor zei dat ze het schoonmaakbedrijf hadden gebeld en dat dit in de namiddag langs zou komen, maar mijn reactie was dat dit veel te laat was. Het gaat om onze klanten en die moeten we met respect behandelen. Met rommel bij je voordeur toon je geen respect. Het had meteen moeten worden opgeruimd!"

Is uw strategie anders dan die van uw concurrenten?

Regio 1: "Een van de grootste verschillen met onze concurrenten is dat wij niet op zoek zijn naar een manier om snel geld te maken, maar streven naar langetermijnsucces. Bijvoorbeeld, ondanks de recessie hebben wij diverse verkooptrainees aangenomen en we geven hun een goede opleiding, terwijl onze concurrenten precies het tegenovergestelde hebben gedaan en veel trainees naar huis hebben gestuurd. Nu de zaken weer beter gaan, hebben wij vaardige en kundige mensen achter de balies en op kantoor, terwijl andere banken juist problemen hebben om nieuwe gekwalificeerde mensen aan te trekken. Ik besteed ook veel tijd aan het toelichten van onze strategie bij de diverse vestigingen, omdat het met name de medewerkers bij de vestigingen zijn die onze strategie moeten kennen en begrijpen. Tenslotte zijn zij degenen die het verschil moeten maken bij onze klanten."

Regio 7: "Het hoofdkantoor stippelt de strategie voor ons uit en eigenlijk volgen wij die gewoon. Ik vind het frustrerend dat mensen bij de verschillende vestigingen zich helemaal niets gelegen laten liggen aan de strategie, maar zich meer zorgen maken over wat de andere vestigingen in de regio doen en hoe die presteren, en of de medewerkers bij de andere vestigingen misschien hogere bonussen krijgen."

Hoe verhoogt u de snelheid waarmee beslissingen worden genomen en acties worden doorgevoerd?

Regio 1: "Korte communicatielijnen en discipline. Als ik vanmiddag besluit dat we de volgende ochtend om 8 uur een *conference call* moeten hebben, kan ik direct contact opnemen met mijn mensen en dan weet iedereen dat hij of zij moet deelnemen aan deze conference call, zonder uitzondering. Om dit succesvol te kunnen doen, moet je betrokken mensen hebben, mensen die toegewijd zijn aan het bedrijf en daarnaast ook die extra stap willen zetten."

Regio 7: "We hebben nog steeds een cultuur van 'ja zeggen en nee doen'. Dit is inefficiënt omdat het vrij lang kan duren voordat je door hebt dat de dingen waarvan

jij dacht dat ze al uitgevoerd waren helemaal niet zijn opgepakt. Waarom zou je nog afspraken maken als de helft van de mensen zich er toch niet aan houdt? Het leidt tot een glijdende schaal waarbij steeds meer mensen denken: waarom zou ik nog moeite doen als de rest dat ook niet doet?”

Het zal u niet verbazen dat de algehele sfeer bij regio 1, de best presterende regio, veel beter was dan bij regio 7, de achterblijvende regio. Bij regio 1 was het management oprecht geïnteresseerd in zijn medewerkers en klanten, en richtte men zich veel meer op verbetering en integriteit. Op basis van de HPO-diagnose was de afdeling van de bank in staat om te komen tot ‘de beste ideeën’, bijvoorbeeld door informatie over de activiteiten van regio’s die zeer succesvol bleken te zijn te delen met andere regio’s. Niet noodzakelijkerwijs om die andere regio’s deze ideeën letterlijk te laten kopiëren, maar door hen over de ideeën na te laten denken, deze aan te laten passen aan hun eigen specifieke situatie en vervolgens de aangepaste ideeën door te laten voeren.

Retail International Group (Europa/Azië/Zuid-Amerika): leren van de ‘beste landen’

KERNBOODSCHAP

Omdat de HPO-diagnose gebruikmaakt van een absolute schaal van 1 tot 10, is het mogelijk om de prestaties van verschillende afdelingen in verschillende landen met elkaar te vergelijken en zo vast te stellen welke landafdelingen meer HPO zijn dan andere. De beste ideeën om de HPO-factoren te verbeteren kunnen dan worden geïdentificeerd in de best presterende landafdelingen, waar andere landafdelingen dan weer van kunnen leren. Omdat het HPO-raamwerk tegelijkertijd laat zien wat belangrijk is, zonder voor te schrijven hoe de HPO-factoren moeten worden verbeterd, kan elke landafdeling deze beste ideeën aanpassen aan de eigen lokale omstandigheden.

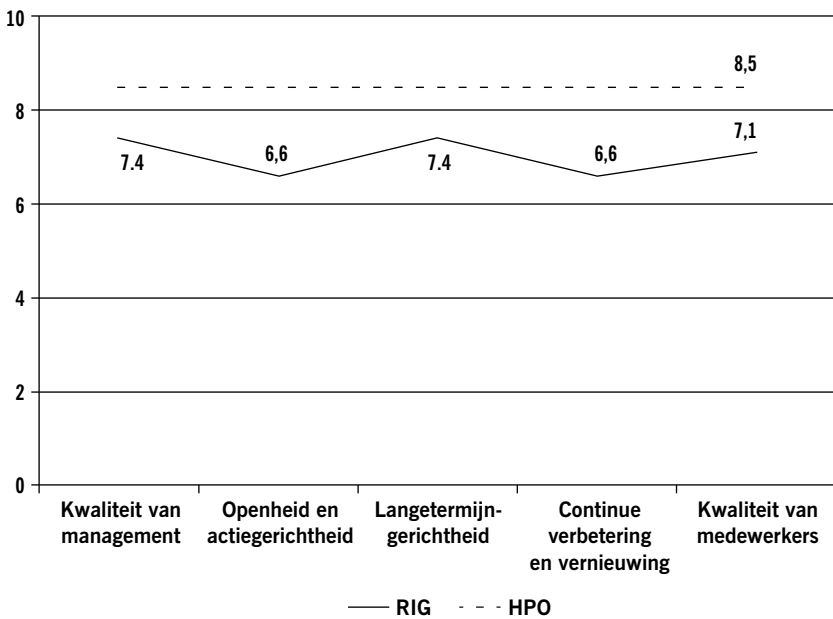
Retail International Group (RIG) is een detailhandelaar die actief is in 21 landen in Europa, Azië en Zuid-Amerika.²⁹ Het bedrijf verkoopt modeaccessoires in meer dan 850 winkels en heeft ongeveer 11.000 medewerkers. De omzet van de gehele groep is meer dan € 1 miljard. Het hoofdkantoor van RIG is gevestigd in Europa;

het huisvest de raad van bestuur en diverse andere afdelingen, zoals Corporate Controlling en Corporate Human Resources. Het bedrijf heeft een zeer gedecentraliseerde structuur, waarbij de verantwoordelijkheden voor operationele zaken bij de afzonderlijke landafdelingen liggen. Deze landafdelingen hebben regionale hoofdkantoren, met een management en ondersteunend personeel, en winkels. Elke winkel heeft een manager en winkelpersoneel. Elke landafdeling voert doorgaans diverse formules, van goedkope merken tot luxeartikelen. Elke formule heeft een andere naam, maar de informatiesystemen en de logistieke processen zijn voor alle formules hetzelfde, terwijl de voorraad wordt opgeslagen in centraal gelegen magazijnen in de betreffende landen. De artikelen worden ontworpen op het hoofdkantoor van het bedrijf en bij de landafdelingen zelf. Ze worden geproduceerd in het Verre Oosten, waarna ze direct worden verscheept naar de centrale magazijnen in de verschillende landen.

Elke formule kent een aantal goed verkopende producten, die dan ook een aantal jaar in het assortiment blijven, en producten die niet langer dan één seizoen meegaan. In tegenstelling tot de gestandaardiseerde logistieke processen zijn de managementsystemen (voor rapportages, beoordeling en beloningen) voor elk land op maat gemaakt vanwege de lokale (juridische) vereisten. Het management van RIG omschrijft het bedrijf met de woorden: klantgericht, professioneel, ambitieus en gedecentraliseerd. Het verlangt van medewerkers dat deze integer zijn, eerlijk zijn naar elkaar, en resultaatgericht. Integriteit wordt door het management gezien als een sterke vervanging van dure en ingewikkelde controlesystemen: als de professionele of persoonlijke integriteit van iemand ter discussie staat, dient die persoon het bedrijf te verlaten. Omdat RIG een lerende organisatie is, is openheid een absolute voorwaarde. Mensen kunnen immers alleen van elkaar leren als ze bereid zijn om niet alleen hun ervaringen en successen te delen, maar ook hun problemen. Resultaatgerichtheid is belangrijk omdat de detailhandel een bedrijfstak met veel concurrentie en dus lage marges is. Iedereen dient dan ook gericht te zijn op het behalen van de doelstellingen om te kunnen overleven en te gedijen.

De CEO van RIG verklaarde de reden waarom de groep besloot om een HPO-diagnose te doen als volgt: "Het HPO raamwerk biedt ons een uitgebreid raamwerk waarmee wij kunnen evalueren hoe wij er op dit moment voor staan, hoe we vooruitgang kunnen boeken, hoe we de vele initiatieven ter verbetering kunnen categoriseren en de mogelijkheden ter verbetering kunnen structureren, en hoe we kunnen vaststellen welke gebieden meer aandacht verdienen willen we vooruitgang

boeken. Wij hebben dit nodig omdat de concurrentie sterker wordt en ‘goed’ gewoon niet langer goed genoeg is. De laatste jaren hebben we besteed aan alles op orde krijgen, maar nu is de tijd aangebroken om de volgende stap voorwaarts te zetten en alle mogelijkheden die wij hebben te benutten. Om RIG naar een hoger niveau te tillen zijn er geen drastische veranderingen nodig, maar geleidelijke verbeteringen, en daarbij kunnen wij het HPO-raamwerk heel goed gebruiken. Het is niet een middel om snel problemen op te lossen, want het staat juist voor een gestage en continue verbetering. Het raamwerk biedt ons ook een mogelijkheid om de huidige verbeterprojecten te evalueren en onszelf de vraag te stellen: ‘Zijn dit de juiste initiatieven of moeten we juist andere dingen doen?’”



Figuur 2.3: HPO-status van Retail International Group.

Het proces van de HPO-diagnose begon met het verspreiden van de HPO-vragenlijst naar managers en medewerkers in negen landafdelingen, zowel op de regionale hoofdkantoren als in de winkels.³⁰ Daarnaast voerde het HPO Center gesprekken bij vier landafdelingen. Het Center analyseerde de gegevens om de HPO-status vast te stellen. Figuur 2.3 laat zien dat RIG – met een gemiddelde HPO-score van 7 – een goed presterende organisatie was, maar nog geen HPO. Voor elk van de negen landafdelingen berekende het HPO Center de HPO-scores, waarna er een ranglijst

werd opgesteld van de hoogst scorende landafdelingen naar de laagst scorende. Vervolgens werden de financiële resultaten van de negen landafdelingen over de afgelopen vijf jaar verzameld en werd een ranglijst gemaakt van de landafdelingen met de beste financiële resultaten in die vijf jaar tot en met de landafdelingen met de slechtste financiële resultaten. Vervolgens vergeleek het HPO Center beide ranglijsten. De resultaten vindt u in tabel 2.3.

	Gemiddelde HPO-score	Landafdelingen	Landafdelingen	Positie financiële resultaten ranglijst
hoogste	7,9	A	A	1
	7,8	F	F	2
	7,4	D	C	3
	7,3	C	D	4
	7,3	I	H	5
	6,4	G	I	6
	5,9	H	G	7
laagste	5,8	B	B	8
	4,9	E	E	9

Tabel 2.3: Gemiddelde HPO-scores versus financiële resultaten van de negen landafdelingen.

Tabel 2.3 laat zien dat er binnen RIG een direct verband zichtbaar is tussen de gemiddelde HPO-scores en de financiële resultaten: de landafdelingen met de hoogste HPO-scores (A, F) hebben ook de hoogste financiële resultaten en de landafdelingen met de laagste HPO-scores (B, E) hebben de laagste financiële resultaten. Dit laat zien dat de prestaties bij RIG met behulp van de HPO-diagnose juist zijn beoordeeld, en dat door de voorgestelde HPO-verbeteringen door te voeren de financiële resultaten van de landafdelingen voor een lange periode aanzienlijk zouden kunnen verbeteren. In een bijeenkomst met het gehele management van de groep presenteerde het HPO Center de resultaten van de HPO-diagnose – inclusief de sterke en zwakke punten en de aandachtspunten – voor de gehele

groep en voor elk van de landafdelingen en hoofdkantoren. Vervolgens werden prioriteiten gesteld aan de aandachtspunten. De twee belangrijkste aandachtspunten vindt u in het kort hierna.

HPO-aandachtspunt 1: Ontwikkel een sterker en zichtbaarder management

Tijdens de gesprekken die het HPO Center als onderdeel van de HPO-diagnose voerde, bleek dat medewerkers op zoek waren naar sterkere rolmodellen binnen alle managementlagen van de organisatie. Ze wilden ook beter begeleid worden door hun managers, die meer interesse zouden moeten tonen in de menselijke aspecten en minder in de financiële cijfers. Dit zou het vertrouwen van de medewerkers in het management vergroten. Een medewerker formuleerde het als volgt: “We hebben hier veel nieuwe managers gezien, en elke keer was er een nieuwe strategie alsof ze duidelijk wilden maken dat ze nu de touwtjes in handen hadden. Maar we zouden zo graag zien dat het management daadwerkelijk in de gaten heeft wat er op de werkvloer gebeurt, ons zou bezoeken in de winkels, luisteren naar wat wij nodig hebben. Oftewel *‘management by walking around’*. Luisteren! En een snelle follow-up van de problemen van medewerkers is essentieel om het geloof en vertrouwen in het management te vergroten.”

Er bleek dus een reële behoefte aan het vergroten van de verantwoordelijkheid en zichtbaarheid van de managers op de winkelvloer. Een medewerker reageerde met: “Ik heb een zeer goede verstandhouding met de regionale managers. Maar ik zou ook graag zien dat de topmanagers vaker een bezoek brachten aan de winkels. Als ze dat zouden doen, zouden er andere beslissingen worden genomen. Het is bijvoorbeeld erg gemakkelijk om van een afstand te besluiten dat sommige winkels slechts één medewerker nodig hebben. Ze overzien echter niet wat de gevolgen daarvan zijn, hoe het voelt om alleen in de winkel te staan terwijl er vier klanten staan te wachten. Omdat ze dat gevoel niet kennen, nemen ze al gauw de verkeerde beslissingen.” Een winkelmanager had een leuk idee: “Wanneer de regiomanager nu naar de winkel komt, geeft hij iedereen een hand. Vervolgens neemt hij mij even apart in een hoekje van de winkel en vertelt me wat er zoal moet worden verbeterd. Wat ik eigenlijk zou willen, is dat hij mij een hand geeft als hij de winkel binnenkomt en vervolgens gaat praten met de medewerkers om hun te vragen hoe het gaat en welke suggesties ze hebben voor verbetering.”

Het is duidelijk dat de managers van RIG zich meer moeten concentreren op betere begeleiding en besluitvaardiger moeten worden om high performance managers te

worden. Ze moeten ook vaker de winkels bezoeken en tijdens deze bezoeken heel goed luisteren naar de vragen en suggesties van medewerkers, en hier ook gehoor aan geven.

HPO-aandachtspunt 2: Maak de dialoog oprechter en waardevoller

Bij RIG leek er verwarring te bestaan over de betekenis van de begrippen 'communicatie' en 'dialoog'. Veel bijeenkomsten werden weliswaar met alle medewerkers van de gehele groep gehouden, maar de HPO-scores en gesprekken toonden aan dat medewerkers van alle lagen binnen de organisatie meer dialoog wilden en dat informatie beter moest worden gedeeld. Bij de mensen leefde het gevoel dat de hogere niveaus niet naar hen luisterden. De pas aangestelde HR-manager van de groep verwoordde het zo: "Toen ik net bij RIG begonnen was, ving ik gesprekken op tussen winkelmanagers die klaagden over het feit dat de regionale managers niet genoeg naar hen luisterden, en tussen regionale managers die klaagden dat de landmanagers ze niet zagen staan, en tussen landmanagers die klaagden over de managers op het hoofdkantoor omdat die alleen maar initiatieven oplegden zonder dat er voor hen ruimte bleef voor hun eigen ideeën, en tussen managers op het hoofdkantoor die over de raad van toezicht klaagden omdat deze niet genoeg naar hen luisterde. De behoefte aan een betere dialoog was voor mij heel duidelijk."

Een neveneffect van het gebrek aan openheid, dat werd veroorzaakt door het gebrek aan dialoog, was dat het vertrouwen afnam, met als gevolg dat mensen elkaar de schuld gingen geven van hun tegenspoed. Een van de medewerkers drukte het als volgt uit: "Wanneer de prestaties slecht zijn, is de eerste reactie van mensen om naar anderen te wijzen. Mensen zoeken het veel te weinig bij zichzelf en kijken niet naar wat het effect van hun eigen gedrag op anderen is. We zouden juist meer opbouwende en positieve feedback moeten geven." Een bijna logisch gevolg was dat winkels en ook afdelingen binnen de hoofdkantoren in de verschillende landen nauwelijks hun kennis deelden, zoals een manager toelichtte: "Elke bedrijfsunit heeft de neiging om geheel autonoom te opereren. En dit lijkt lastig te doorbreken. Maar medewerkers willen meer betrokken worden en ze willen ook meer informatie over de prestaties, over hun eigen resultaten én die van het gehele bedrijf."

Het werd duidelijk dat RIG de openheid van de organisatie moest verbeteren, te beginnen met een herziening van het rapportageproces, de bijeenkomsten waarbij informatie over de prestaties werd gedeeld, en de manier waarop de informatie over de prestaties werd verspreid vanuit het hoofdkantoor en de verschillende

landkantoren naar de regio's en de winkels. RIG moest hierbij zoeken naar manieren om zowel de formele als de informele informatieprocessen te verbeteren, door op een proactieve manier mensen te stimuleren om informatie over hun prestaties te delen. Daarnaast moesten managers zich richten op het verbeteren van de openheid door middel van oprechte dialogen.

Toen hij terugkeek op de HPO-diagnose en de daaropvolgende acties, vertelde de manager Corporate Human Resources ons: "Omdat het HPO-raamwerk binnen ons bedrijf goed werkte, besloten wij om de HPO-aandachtspunten ter verbetering onderdeel te maken van onze strategie en budgetcyclus voor het volgende jaar. Dit betekende dat de managers van de landafdelingen duidelijk initiatieven moesten ontwikkelen op basis van de aangereikte aandachtspunten, waarvoor ze ook een budget kregen. We ervoeren ook dat het HPO-raamwerk goed werkte als een hulpmiddel voor managementontwikkeling, omdat het de aandacht van het management richtte op die dingen die echt belangrijk waren en die anders misschien over het hoofd zouden zijn gezien of geheel genegeerd zouden worden. Het HPO-raamwerk helpt de vaardigheden van managers te ontwikkelen om zich beter te focussen, beter prioriteiten te stellen en op koers te blijven. Een voorbeeld van hoe belangrijk dit focussen is, zijn onze inspanningen om de processen te verbeteren. We waren continu bezig met het verbeteren en vereenvoudigen van onze processen, maar we hadden er grote moeite mee om deze verbeterprojecten te managen, deels omdat het er zoveel waren. Het HPO-raamwerk leerde ons beter prioriteiten te stellen: alle verbeterprojecten die niet bijdroegen aan ten minste een van de HPO-factoren zouden niet worden doorgezet, en zo deden we het ook. Sinds de HPO-diagnose is uitgevoerd, zijn de resultaten van RIG verbeterd. Dit kan toeval zijn, maar dat denk ik eigenlijk niet."

Ministerie van lokaal bestuur en sociale zaken, MINALOC (Rwanda): als overheidsinstelling een HPO worden

KERNBOODSCHAP

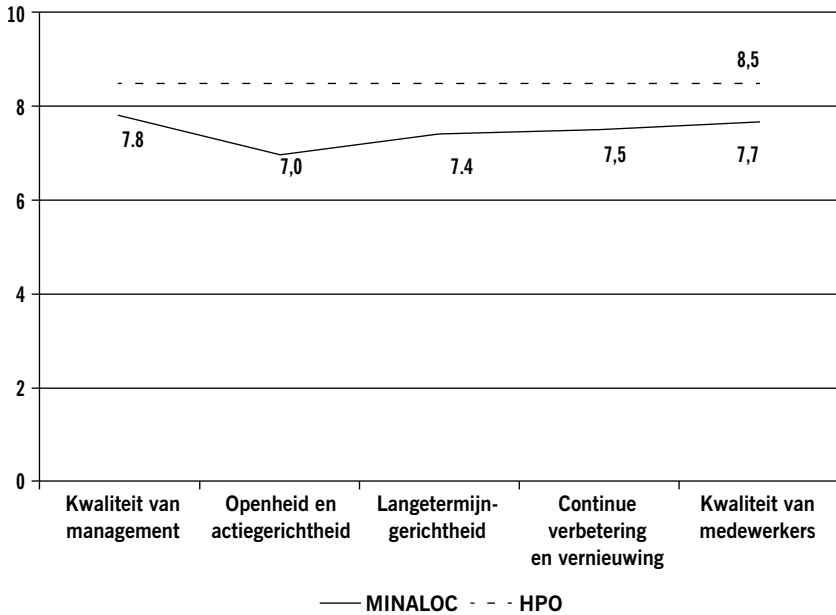
De HPO-database bevat veel gegevens uit de overheidssector en de vijf HPO-factoren zijn dan ook voor deze sector gevalideerd. Dit betekent dat het HPO-raamwerk

niet alleen bruikbaar is voor bedrijven met een winst oogmerk, maar ook voor overheidsinstellingen. Dit wordt aangetoond in de casestudy van MINALOC.

De republiek Rwanda is een klein land dat geheel door andere landen wordt omgeven, met een oppervlakte van 26.338 km² en een inwonertal van tien miljoen mensen. Het ligt in de regio van de grote meren van Centraal-Afrika en grenst aan Uganda, Burundi, de Democratische Republiek Congo en Tanzania.³¹ Het land is vruchtbaar en heuvelachtig, en de republiek wordt daarom ook wel 'het land van de duizend heuvels' genoemd. De belangrijkste missie van het Rwandese Ministry of Local Governance and Social Affairs (ministerie van lokaal bestuur en sociale zaken, afgekort MINALOC) is 'het stimuleren van het welzijn van de bevolking door middel van goed overheidsbestuur, ontwikkeling van de gemeenschap en zorg dragen voor sociale zaken'. Het ministerie heeft een aantal belangrijke doelstellingen: het oprichten van gedecentraliseerde bestuursseenheden om zo op lokaal niveau overheidsprogramma's door te kunnen voeren; het realiseren van synergie in de samenwerking tussen overheidsinstellingen, zodat deze de lokale besturen kunnen ondersteunen; het versterken van de lokale bestuursseenheden, zodat deze op een effectieve manier de programma's kunnen uitvoeren; het realiseren van mechanismen voor de ondersteuning van kwetsbare groepen, met name overlevenden van de genocide; en het implementeren van coördinatiesystemen om beter met rampen om te kunnen gaan. Het ministerie zelf is relatief klein (ongeveer zestig medewerkers), maar het beschikt over diverse semi-onafhankelijke afdelingen om de programma's uit te voeren, zoals de National Electoral Commission (nationale kiescommissie, afgekort NEC), Governance Advisory Council (de adviesraad van de Rwandese regering, afgekort RGAC), en de National Assistance for Fund for Needy Survivors of Genocide (het nationaal steunfonds voor behoeftige overlevenden van de genocide, afgekort FARG). MINALOC staat in Rwanda bekend als een van de meest effectieve ministeries en daarom was de zogeheten Public Secretary (de hoogste ambtenaar na de minister) bijzonder geïnteresseerd in het toepassen van het HPO-raamwerk. Hij wilde nagaan of het raamwerk MINALOC kon helpen om de prestaties verder te verbeteren richting de HPO-status.

Tijdens een HPO-workshop vulden vertegenwoordigers van het ministerie en de semi-onafhankelijke instituten daaronder de HPO-vragenlijst in. Figuur 2.4 toont de scores van MINALOC voor de vijf HPO-factoren. De gemiddelde HPO-score is 7,5, wat aangeeft dat MINALOC een goed presterende organisatie was maar nog

geen HPO.³² De HPO-curve van MINALOC is vrijwel vlak, wat betekent dat het een zeer evenwichtige organisatie was. Dit betekende een zeer goed startpunt voor verbeteringen bij MINALOC.



Figuur 2.4: HPO-status van MINALOC.

Tijdens de HPO-workshop werden drie belangrijke aandachtspunten besproken die MINALOC moest aanpakken om een hoog presterende overheidsinstelling te worden. Het eerste was dat MINALOC verbetering van de processen volledig moest doorvoeren. Hoewel de processen van het ministerie continu werden verbeterd, werden ze niet vereenvoudigd en waren ze niet goed genoeg op elkaar afgestemd. De reden hiervoor was dat MINALOC een complexe organisatie was, bestaande uit een klein ministerie met veel semi-onafhankelijke afdelingen en samenwerkingsverbanden met andere overheidsinstellingen. MINALOC moest daarom diverse coördinerende taken namens veel verschillende partijen uitvoeren. Dat leverde complexe processen op, die niet zomaar te vereenvoudigen waren. Aanbevelingen om met dit aandachtspunt aan de slag te gaan, waren onder andere:

- het versterken van de lokale autoriteiten omdat zij degene waren die de programma's moesten doorvoeren;

- het versterken van het decentralisatieproces ten behoeve van andere ministeriële processen, zodat deze ministeries zelf met lokale afdelingen zaken konden doen en niet langer MINALOC daarvoor nodig hadden;
- het vanaf nu volledig doorvoeren van een beperkt aantal verbeterprojecten, binnen het gestelde budget en met de gewenste resultaten, voordat nieuwe verbeterprocessen zouden worden gestart.

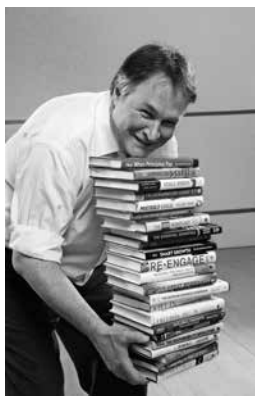
Het tweede aandachtspunt was dat MINALOC de beoordelingsprocessen moest aanscherpen, omdat het te lang slecht presterende medewerkers aanhield en niet genoeg nieuw management van binnen uit de organisatie liet promoveren. Een van de redenen daarvan was dat slechte presteerders te veel tijd kregen, vaak jaren, om zichzelf te verbeteren. Een andere reden was dat er een kans op een voorkeursbehandeling bij beoordelingen was, waardoor sommige medewerkers een veel te hoge beoordeling kregen. Wettelijk gezien was er een grens voor ambtenaren: als ze drie keer een prestatiebeoordeling met een score lager dan 70 kregen, werden ze ontslagen. Het was daarom zeer waarschijnlijk dat managers slechte presteerders hoger waardeerden om te voorkomen dat ze zouden worden ontslagen. Ontslag kwam slechts bij hoge uitzondering voor omdat dit zeer ernstige consequenties voor het welzijn van een gezin had. Tot slot was er de Rwandese arbeidswet die promotie binnen de organisatie tegenhield, omdat vrijgekomen vacatures moesten worden aangeboden aan mensen buiten de organisatie, om zo nepotisme te voorkomen. Daarom kregen goed presterende medewerkers het gevoel dat ze het ministerie moesten verlaten als ze echt een kans op promotie wilden hebben. Aanbevelingen om dit aandachtspunt aan te pakken waren het prestatiebeoordelingsproces objectiever en realistischer te maken en daarbij vastgelegde normen te gebruiken voor de interpretatie van de beoordelingsschalen. In een bredere context zou ook de arbeidswet moeten worden aangepast, zodat promotie binnen de organisatie mogelijk zou worden. Bovendien zou er een intern promotieproces moeten worden ontwikkeld dat transparant genoeg was om nepotisme te voorkomen.

Het derde aandachtspunt was dat MINALOC meer kennis moest gaan delen. De medewerkers wisselden hun kennis te weinig uit met collega's bij andere MINALOC-afdelingen. De achtergrond hiervan was dat in de gedecentraliseerde MINALOC-structuur de verschillende afdelingen nog steeds zeer onafhankelijk functioneerden en niet actief bij elkaar kwamen om kennis, ideeën en ervaringen uit te wisselen. Daarnaast was er zoveel werk te doen dat er niet genoeg tijd beschikbaar was – of beschikbaar werd gemaakt – voor activiteiten om kennis te

delen. Een mogelijke oplossing was het actief ontwikkelen van een cultuur waarin de vaardigheden om kennis te delen werden gestimuleerd en waarin mensen werden beloond als ze hun kennis deelden. De vertegenwoordigers waren het erover eens dat ze deel uitmaakten van een groter geheel en dat, zelfs als individuen of afdelingen goed presteerden maar MINALOC als geheel niet goed presteerde, niemand binnen MINALOC door de samenleving als succesvol zou worden beschouwd.

De casestudy van MINALOC laat zien dat het HPO-raamwerk ook kan worden gebruikt om de sterke en zwakke punten van een overheidsinstelling vast te stellen. De vertegenwoordigers van MINALOC stelden dat het HPO-raamwerk hen voorzag van een coördinerend raamwerk op basis waarvan ze toekomstige inspanningen ter verbetering konden sturen en begeleiden.

Over de auteur en het HPO Center



André de Waal Ph.D., MSc, MBA (1960) is associate professor High Performance Organizations aan de Maastricht School of Management. André is ook academisch directeur van het HPO Center, een organisatie die onderzoek doet naar high performance organisaties. Daarnaast is hij gastdocent aan de Vrije Universiteit Amsterdam en de Erasmus Universiteit Rotterdam, en *visiting fellow* aan Cranfield University (Groot-Brittannië). André heeft een mastertitel in de Chemie (Universiteit Leiden), is MBA (behaald aan de Northeastern University, Boston,

vs) en is gepromoveerd in de Economie (aan de Vrije Universiteit Amsterdam). Hij heeft zeventien jaar als venoot gewerkt bij Arthur Andersen en Holland Consulting Groep.

De thesis van André voor zijn Ph.D.-titel ging over de rol van gedragsaspecten bij de succesvolle implementatie en het gebruik van prestatie-managementsystemen. Als onafhankelijk onderzoeker richt hij zich op strategisch prestatie-management en high performance organisaties. Hij heeft college gegeven en projecten uitgevoerd over deze onderwerpen in China, Vietnam, Bangladesh, Mongolië, Nepal, Peru, Suriname, Ecuador, Groot-Brittannië, Polen, Saoedi-Arabië, Jemen, Zuid-Afrika, Namibië, Rwanda, Tanzania en Zambia. André is door managementboek.nl verkozen tot een van de Hollandse Meesters in Management, tien mensen die het laatste decennium het managementdenken in Nederland het meest hebben beïnvloed. Met name zijn onderzoek op het gebied van high performance organisaties en high performance individuals heeft internationaal veel aandacht gekregen.

André heeft meer dan 280 wetenschappelijke en managementartikelen en 25 boeken op zijn naam staan. Zijn publicaties omvatten onder andere de titels *Power of Performance Management. How Leading Companies Create Sustained Value* (John Wiley & Sons, 2001), *Quest for Balance. The human element in performance management systems* (John Wiley & Sons, 2002) and *Strategic Performance Management. A Managerial and Behavioural Approach* (Palgrave MacMillan, 2007). Hij is diverse malen onderscheiden voor zijn werk. U kunt André bereiken via www.hpocenter.nl.

Het HPO Center

Klanten, werkgevers, medewerkers, leveranciers, aandeelhouders, de samenleving – iedereen heeft er baat bij wanneer een organisatie presteert als een HPO. Bij het HPO Center zijn wij elke keer weer vervuld van trots als we erin slagen om managers en medewerkers te inspireren en uit te dagen om de weg te bewandelen naar een hoog presterende organisatie. Wij proberen wereldwijd dé bron van inspiratie en kennis te zijn als het gaat om de factoren die een organisatie beter kunnen maken en wat er voor nodig is om managers en medewerkers binnen organisaties hun prestaties te laten verbeteren. Wij zijn een centrum voor kennis en inspiratie dat continu onderzoek blijft doen, en daarnaast samenwerkt met organisaties in de hele wereld (ook in opkomende markten) die hun prestaties willen verbeteren. Het inspireren, enthousiasmeren en verbinden van mensen in een netwerk is onze passie. We maken gebruik van het HPO-raamwerk om organisaties een spiegel voor te houden en een basis te bieden voor continue prestatieverbetering. Dat is onze missie en dat is wat ons drijft.

Het idee voor het HPO Center werd geboren tijdens rondetafelgesprekken met managers van zowel profit- als non-profitorganisaties en overheidsinstellingen. Tijdens gesprekken over het wetenschappelijk onderzoek naar de succesfactoren van HPO's door dr. André A. de Waal MBA ontstond het idee voor het opzetten van een centrum. Het doel van het HPO Center is een brug slaan tussen het wetenschappelijk HPO-onderzoek en de toepassing daarvan in de praktijk: "Wij dagen uit omdat wij de kennis hebben!" Het HPO Center heeft ten doel de wereldwijde expert te zijn in het beter maken van organisaties. Wij bieden hiertoe kennis in de vorm

van diagnoses, boeken, artikelen, lezingen, netwerken en workshops. Deze kennis ondersteunt organisaties bij het doorvoeren van de gewenste verbeteringen. We zijn al begonnen met nieuw onderzoek dat nog dieper ingaat op dit onderwerp, zoals studies naar high performance managers (HPM) en high performance partnerships (HPP).

Op basis van de onderzoeken van dr. De Waal in vijftig landen en bij 1470 organisaties werd een HPO-diagnose ontwikkeld die uitgebreid in de praktijk is getest. Deze HPO-diagnose stelt ons in staat organisaties een spiegel voor te houden, zodat ze een duidelijk beeld krijgen van hun sterke punten en de gebieden waarop verbetering noodzakelijk is. De diagnose biedt ook een duidelijke en brede focus voor verbetering. Op onze website www.hpocenter.nl kunt u meer informatie over de HPO-diagnose en alle publicaties van het HPO vinden.

U kunt ons ook bereiken en volgen via:

LinkedIn (<http://www.linkedin.com/groupRegistration?gid=3383499>)

Facebook (<http://www.facebook.com/pages/High-Performance-Organization-HPOcenter/179433568763835>) en twitter (<http://twitter.com/#!/HPOcenter>).

Bezoek de website bij het boek

www.whatmakesahighperformanceorganization.com

Voer de inlogcode AdWHPO12 in om meer gratis HPO-artikelen, -cases, -gesprekken en andere HPO-informatie, in het Engels, te verkrijgen.

Voor de app HPO Leadership Toolbox gaat u naar:

<http://itunes.apple.com/app/hpo-leadership-toolbox/id543205661>

Verantwoording

Het schrijven van een boek over high performance organisaties is niet mogelijk zonder de hulp van high performance individuals en daarom wil ik een aantal van hen de aandacht geven die ze verdienen. Toen ik begon met mijn onderzoek waren er diverse mensen die mijn studies steunden, zowel financieel als met aanmoedigingen. Met een aantal van deze mensen ben ik later het HPO Center begonnen, zodat het mogelijk werd om veel van de casestudy's die in dit boek zijn opgenomen uit

te voeren. Daarom heel veel dank aan Esther Mollema, Chiel Vink en Marco Schreurs. Dat onze samenwerking nog maar heel lang mag duren. Ook veel dank aan mijn andere collega's bij het HPO Center, Lilian Kolker, Eveline Hinfelaar en Alex Meingast, met wie ik steeds meer artikelen over HPO schrijf. Daarnaast ben ik ook veel dank verschuldigd aan de Maastricht School of Management. Door mijn aanstelling bij deze internationale managementschool was ik in staat om de wereld over te reizen om de benodigde gegevens te verzamelen voor de statistische analyses die onderdeel vormen van het HPO-onderzoek. Ook kon ik zo veel van de casestudy's die in dit boek beschreven zijn uitvoeren. Veel collega's en studenten hebben mij tijdens dit onderzoek geholpen, hetzij met statistisch werk, hetzij met een casestudy. Daarom ben ik veel dank verschuldigd aan Bukaza Chachage, Nick Churchman, Hai Duong, Miriam Frijns, Robert Goedegebuure, Tom Groot, Beate van der Heijden, Eveline Hinfelaar, Manley Hopkinson, Paul Jansen, Sandra Linders, Veronica Martinez, Alex Meingast, Giovanna Orcotoma Escalante, Ruben Orij, Michella Oudshoorn, Jantien Rosman, Suhail Sultan, V. Ton, Simon van der Veer en Marijke Zevenbergen.

Ook ben ik de organisaties erkentelijk die mij niet alleen toestonden om HPO-onderzoek bij hen te doen, maar me ook toestemming gaven om daarover te schrijven. Zonder hen zou het niet mogelijk zijn geweest om het praktische bewijs van de toegevoegde waarde van het HPO-raamwerk te verkrijgen. Dit boek is dan ook een eerbetoon aan u en aan de HPO-leiders met wie ik interessante en inspirerende gesprekken heb gevoerd. Veel dank ook aan Ken Lizotte van emerson consulting group inc, die mij als 'thought leader adviseur' in de Verenigde Staten in contact bracht met verscheidene HPO's en met de uitgever van de Engelse editie van dit boek. Ik spreek ook mijn dankbaarheid uit aan mijn Nederlandse uitgever Ina Boer, die er wederom een prachtig boek van heeft gemaakt. Nu we het toch hebben over mijn schrijfsels, deze zijn, in samenwerking met de 'boekredactie' bestaande uit Esther, Lilian, Marco en Ken, leesbaar gemaakt door mijn vrouw Linda de Waal, die als redacteur van al mijn teksten altijd fantastisch werk levert. Dankjewel Linda, je bent een echte HPW.

André de Waal

Leiden, januari 2013

HOE BOUW JE EEN HIGH PERFORMANCE ORGANISATIE?

Houd u niet langer bezig met wat u denkt dat werkt, of wat u vindt dat zou moeten werken. Als hedendaagse manager kunt u zich beter concentreren op datgene wat werkelijk bijdraagt aan het bereiken van uw doelstellingen. André de Waal ontdekte en analyseerde op wetenschappelijke wijze wat er aantoonbaar toe doet in iedere soort organisatie, wereldwijd, in alle sectoren. *Hoe bouw je een High Performance Organisatie?* beschrijft het bewezen HPO-raamwerk dat bestaat uit de vijf universele factoren waar u op moet focussen om uw organisatie te veranderen in een High Performance Organisatie (HPO):

1. kwaliteit van management;
2. openheid en actiegerichtheid;
3. langetermijngerichtheid;
4. continue verbetering en vernieuwing;
5. kwaliteit van medewerkers.

Het HPO-raamwerk is het resultaat van jarenlang internationaal onderzoek naar de succesfactoren van HPO's. In dit boek geeft André de Waal veel praktijkvoorbeelden uit verschillende sectoren, zoals finance, detailhandel, industrie, ICT, hoger onderwijs en overheid. Inclusief interviews met HPO-leiders bij Microsoft, SABMiller, Svenska Handelsbanken, HP, Tata Steel, Ziggo, Unilever en KLM. Het HPO-raamwerk wordt inmiddels wereldwijd bij meer dan 2000 organisaties toegepast.

André de Waal (1960) is academisch directeur van het HPO Center, een organisatie die wereldwijd onderzoek doet naar High Performance Organizations. Daarnaast is André associate professor High Performance Organizations aan de Maastricht School of Management, gastdocent aan de Vrije Universiteit Amsterdam en Erasmus Universiteit Rotterdam, auteur van o.a. de besteller *Maak van je bedrijf een toporganisatie* en veelgevraagd spreker.

“Eindelijk een boek dat verder gaat dan ‘beloften’ en dat meer inzicht biedt in de essentiële factoren die een rol spelen bij high performance organisaties. Dit baanbrekende werk van dr. De Waal is verplichte kost voor mensen die geïnteresseerd zijn in dit onderwerp.” Manfred F.R. Kets de Vries – Hoogleraar human resource management en leiderschapontwikkeling aan INSEAD

“André de Waal heeft een fantastische prestatie geleverd door high performance wetenschappelijk te onderzoeken en zijn bevindingen te presenteren als concrete ideeën die managers direct kunnen toepassen.” Peter Hartman – President-directeur KLM