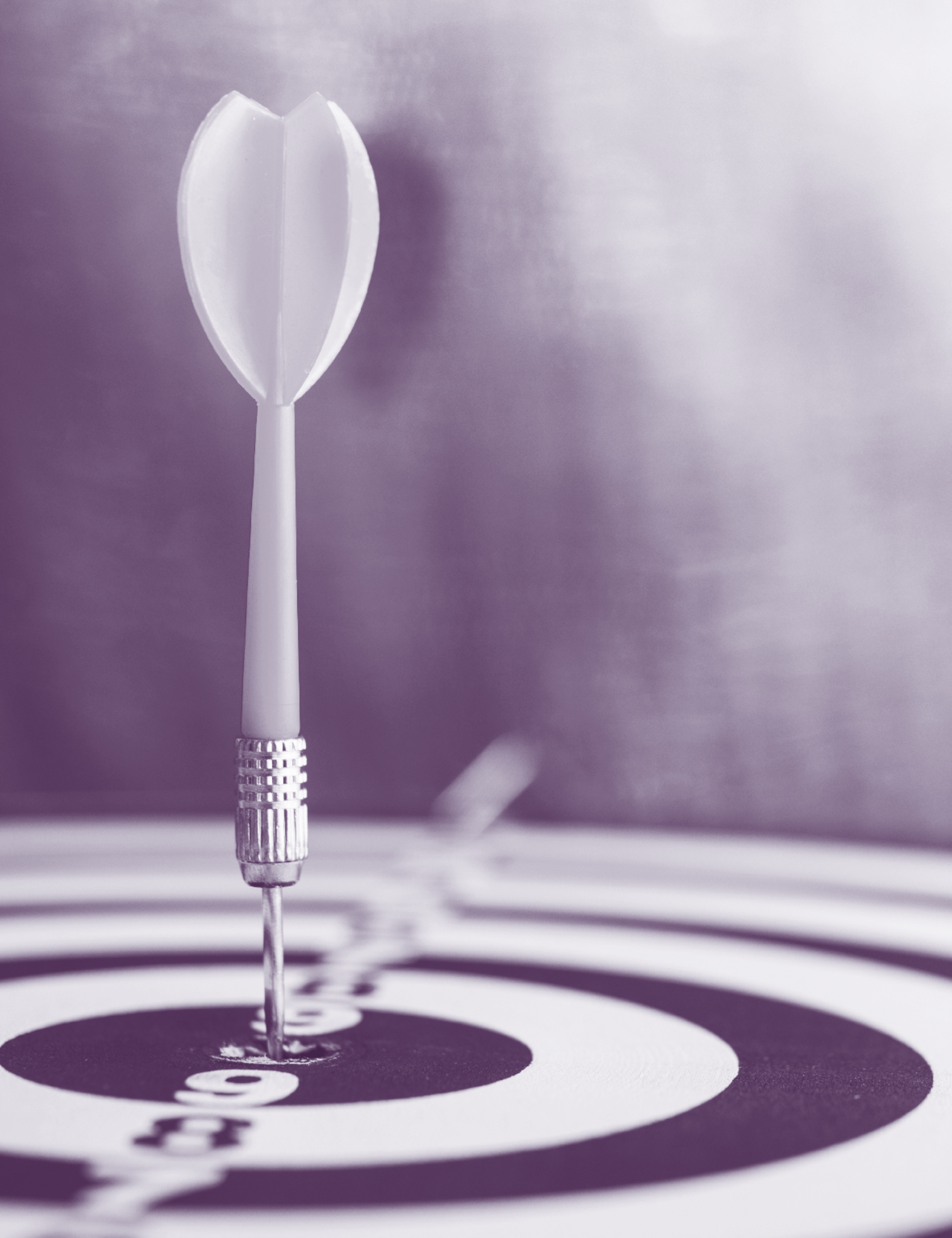




HET HPO-RAAMWERK EN BETERE PRESTATIES: CORRELATIE OF CAUSALITEIT?

André de Waal en Robert Goedegebuure

ORGANISATIE

Aan welke managementtechnieken kunnen managers hun schaarse tijd en middelen toevertrouwen? Managers willen immers enige zekerheid hebben dat de gekozen techniek daadwerkelijk zal helpen. Nieuw empirisch onderzoek levert die zekerheid nu grotendeels voor het HPO-raamwerk.

De grote vraag bij managementonderzoek is: wat veroorzaakt eigenlijk wat? Immers, als twee fenomenen vaak samen optreden – correlatie – betekent dat niet perse dat het één het ander veroorzaakt – causaliteit. Deze vraag geldt zeker bij het beoordelen van de effectiviteit van de inmiddels vele technieken die voorhanden zijn om een organisatie om te vormen tot een High Performance-organisatie (HPO). Uit langjarig onderzoek bij twee organisaties blijkt nu dat de businessunits die de Waal's HPO-raamwerk consciëntieus en met discipline toepasten betere prestaties behaalden dan de units die dit niet deden, terwijl voor alle units de omstandigheden hetzelfde waren. Daarmee is aangetoond dat managers die het versterken van de factoren uit het HPO-raamwerk integreren in hun dagelijkse praktijk ervan mogen uitgaan dat hun resultaten blijvend zullen verbeteren.

OORZAKELIJKHEID: WAT VEROOORZAAKT WAT?

Een kwestie die onderzoekers van de effectiviteit van managementpraktijken al lange tijd bezighoudt is

welke richting de oorzakelijkheid – causaliteit – uitgaat: veroorzaken bepaalde managementpraktijken betere organisatieresultaten, of is het gemakkelijker voor beter presterende organisaties om bepaalde managementpraktijken over te nemen? (Bloom e.a., 2013). Voor veel managementtechnieken worden positieve correlaties met organisatieprestatie gevonden, maar dat is niet genoeg om met stelligheid te kunnen beweren dat het toepassen van een bepaalde techniek tot betere prestaties zal leiden in plaats van andersom. Het kan zelfs het geval zijn dat er sprake is van wederzijdse oorzakelijkheid, waarbij er 'feedback' optreedt: de managementpraktijk en organisatieprestatie beïnvloeden en versterken elkaar in een soort *loop*. Overigens belet deze causale dubbelzinnigheid veel consultants en goeroes er niet van te beweren dat hun technieken en modellen, indien goed toegepast, de organisatieprestatie zullen verhogen terwijl in realiteit veel van deze geproclameerde 'wonderkuren' op zijn hoogst een kortdurend positief effect hebben (Parnell e.a., 2012).

HET HPO-ONDERZOEK

Over een periode van tien jaar zijn voor het samenstellen van het HPO-raamwerk 290 wetenschappelijke en managementpublicaties op het gebied van high performance en excellentie bestudeerd om daaruit de kenmerken voor high performance te halen (De Waal, 2013). Deze kenmerken werden getest met behulp van een wereldwijd uitgezette HPO-vragenlijst die door 3.200 respondenten bij 1475 organisaties werd ingevuld. Op basis van de onderzoeksresultaten werd de volgende definitie vastgesteld voor de High Performance-organisatie (HPO): een HPO is een organisatie die significant betere resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties, over een periode van tenminste vijf jaar, door zich op een gedisciplineerde manier te concentreren op datgene wat echt belangrijk is voor de organisatie. Statistische analyse van de verzamelde data toonde vervolgens aan dat er 35 kenmerken zijn die een directe relatie hebben met prestaties van de organisatie. Deze kenmerken werden vervolgens in vijf groepen van HPO-factoren ondergebracht. Scoort een organisatie op deze vijf factoren hoger dan haar peer group, dan doet zij het financieel en niet-financieel beter dan die peer group.

De eerste en belangrijkste HPO-factor is *de kwaliteit van het management*. Managers van een excellente organisatie worden gekenmerkt door integriteit, besluitvaardigheid, actiegerichtheid, prestatiegerichtheid, effectiviteit, zelfverzekerdheid en een sterke leiderschapstijl. Ze zijn zogenoemde High Performance Individuals (HPI's): personen die zich in al hun handelen en hun manier van werken laten leiden door principes van klantgerichtheid, kwaliteitsdenken en voortdurende verbetering, waardoor ze anderen inspireren om samen uitstekende prestaties te behalen. De tweede HPO-factor is de aanwezigheid van *een open en actiegerichte organisatiecultuur*. Een excellente organisatie stimuleert een interactieve interne communicatie ('een open dialoog') tussen organisatieleden, zodat vrije en continue verticale en horizontale informatie-uitwisselingen plaatsvinden. De derde HPO-factor is *de langetermijngerichtheid* van de organisatie: continuïteit op de lange termijn gaat bij een HPO altijd vóór winst op de korte termijn. De vierde HPO-factor is

continue verbetering en vernieuwing. De excellente organisatie heeft een strategie waarmee ze zich duidelijk onderscheidt van concurrenten. Daarbij vernieuwt en verbetert de organisatie voortdurend haar processen, producten en diensten om die unieke strategie te kunnen realiseren. De vijfde en laatste HPO-factor is *de kwaliteit van de medewerkers*. Medewerkers van een HPO willen verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten, en willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen.

Een organisatie kan haar eigen HPO-'gehalte' bepalen door de zogenoemde HPO-diagnose uit te voeren. Voor deze diagnose vullen managers en medewerkers de HPO-vragenlijst in, waarbij ze aan de hand van een schaal van 1 (zeer slecht) tot 10 (uitstekend) aangeven hoe goed hun organisatie presteert op de 35 HPO-kenmerken. Vervolgens kunnen de gemiddelde scores voor de vijf HPO-factoren worden bepaald en in een grafiek worden uitgezet. Uit deze grafiek kan worden afgelezen of de organisatie al een HPO is (de gemiddelde HPO-score is dan minimaal 8,5) en ook aan welke kenmerken moet worden gewerkt om de kwaliteit van de organisatie te verhogen. De HPO-scores kunnen desgewenst nader worden verklaard met informatie verkregen tijdens interviews, waarna alle resultaten kunnen worden bediscussieerd tijdens één of meer workshops met managers en medewerkers. Tijdens deze workshops kan een actieagenda worden opgesteld met daarin de activiteiten die de organisatie zal ondernemen om HPO te worden.

De causaliteitskwestie wordt steeds belangrijker. Managers worstelen namelijk met de vraag aan welke managementtechnieken ze hun schaarse tijd en middelen moeten toewijzen. Bij die toewijzing zouden ze tenminste een zekere mate van zekerheid willen hebben dat de gekozen techniek daadwerkelijk zal helpen. Het is echter moeilijk causaliteit aan te tonen tussen managementtechniek en organisatieprestatie omdat er nogal wat variabelen zijn die dat laatste kunnen beïnvloeden. Dit verklaart waarschijnlijk waarom er inmiddels veel academische studies zijn verschenen waarin wel correlaties maar geen causaliteiten zijn aangetoond tussen verschillende fenomenen. Dit is ook het geval bij de Waal's HPO-raamwerk. Sinds

de ontwikkeling van dat raamwerk zijn er verscheidene studies verschenen waarin een positieve correlatie wordt aangetoond tussen het toepassen en versterken van de factoren uit dat raamwerk en de prestaties van een organisatie (De Waal & Chachage, 2011; De Waal & Frijns, 2011; De Waal & Haas, 2013; De Waal & Meingast, 2011; De Waal e.a., 2009; De Waal e.a., 2015; Godfrey, 2010; Yusu-ph, 2010). Geen van deze studies toonde echter specifiek de richting van de oorzakelijkheid aan tussen het HPO-raamwerk en de organisatieprestatie. Daarom werd het dringend tijd om een onderzoek uit te voeren naar de causaliteit tussen beide, zodat organisaties al dan niet met een gerust gevoel deze belangrijke management-techniek kunnen (gaan) toepassen.

TWEE HPO-IMPLEMENTATIES IN DE TIJD

Om causaliteit te kunnen aantonen, moet de onderzoeksaanpak ‘voorspellend’ zijn; dit vereist dat er data uit tenminste twee tijdsperiodes worden verzameld (Volberda e.a., 2013). Daarom is dit een longitudinaal onderzoek, waarin met behulp van de HPO-diagnose data werden verzameld bij twee organisaties – een Nederlandse dienstverlener en een Brits technologiebedrijf – op twee verschillende tijdstippen, met een tussenpose van achttien maanden. Bij elke organisatie werden twee afdelingen gevolgd die na de eerste HPO-diagnose hadden ingestemd met de implementatie van het HPO-raamwerk en het versterken van de HPO-factoren, door te gaan werken aan de aandachtspunten afkomstig uit de HPO-diagnose. De implementatie en het gebruik van het HPO-raamwerk werden bij elke afdeling over een periode van anderhalf jaar gevolgd. In die tijd vonden geen andere verbetertrajecten plaats bij de betreffende afdelingen en ook hun organisationele omstandigheden waren hetzelfde: alle afdelingen gebruikten dezelfde systemen en procedures en waren onderhevig aan dezelfde organisatiecultuur. Daardoor was interne benchmarking mogelijk omdat de afdelingen goed vergelijkbaar waren.

ALS TWEE FENOMENEN
VAAK SAMEN
OPTREDEN BETEKENT
DAT NIET PER SE DAT
HET ÉÉN HET ANDER
VEROORZAAKT

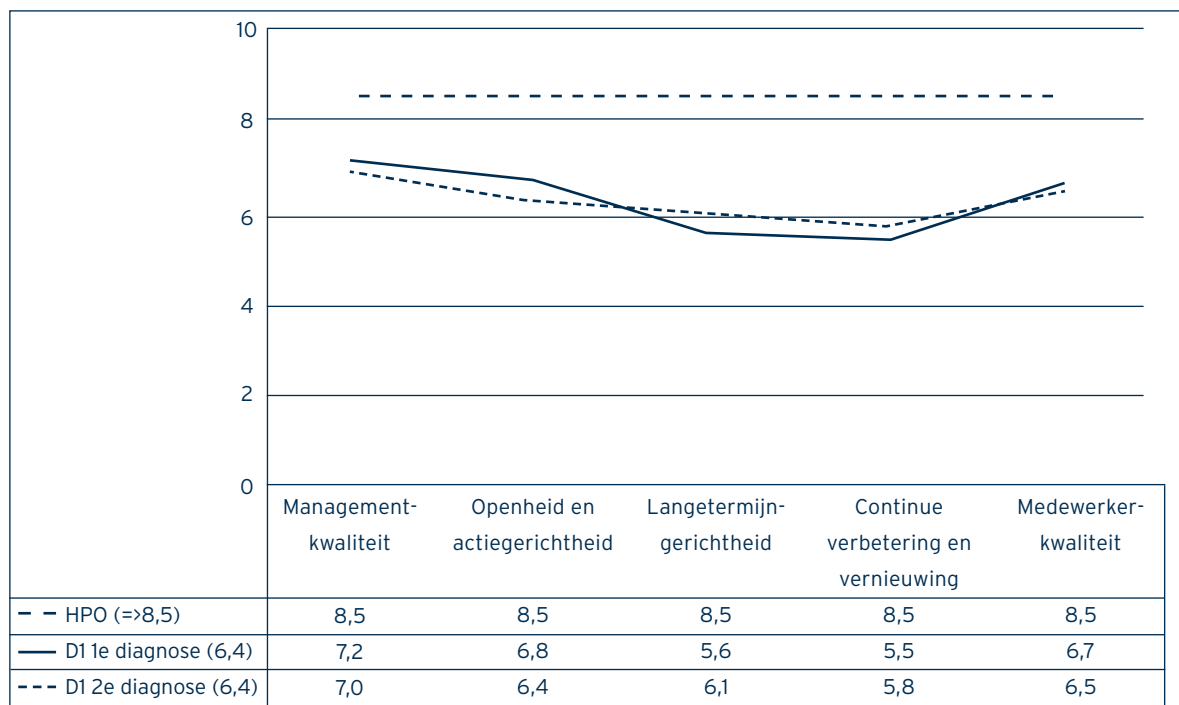
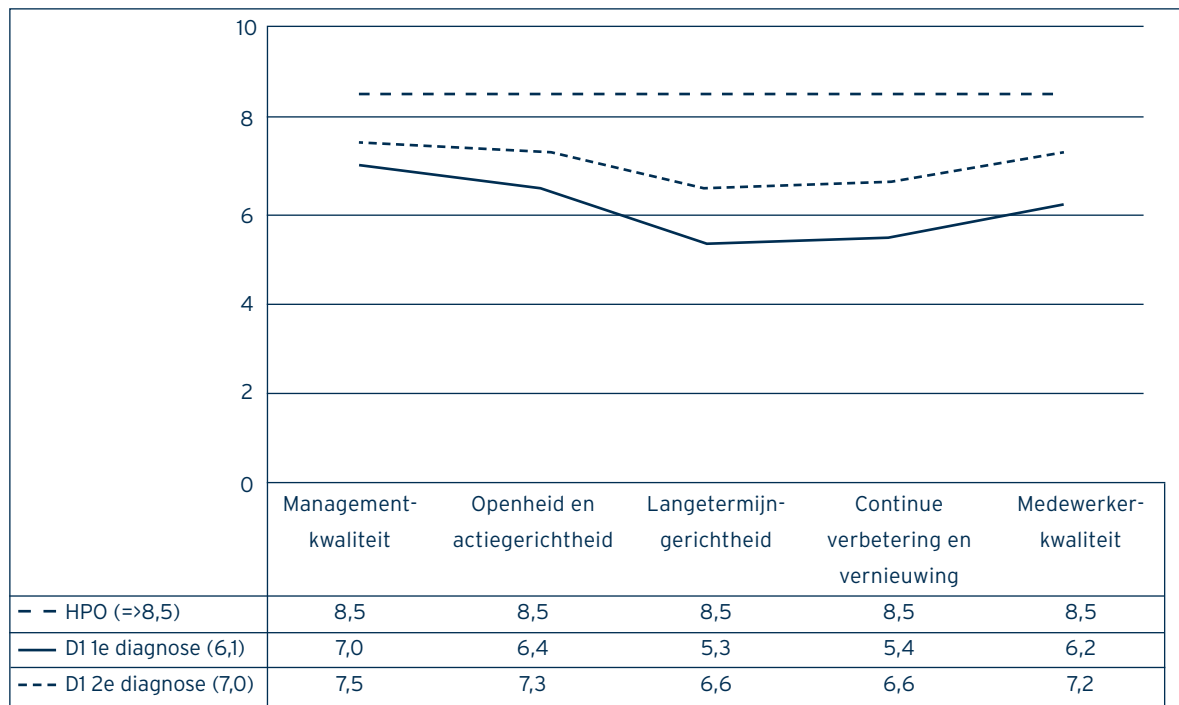
Het servicebedrijf

Het Nederlandse bedrijf, actief in de service-industrie (‘Service’), was een gemiddeld presterend bedrijf dat HPO wilde worden. Service had 1500 medewerkers die in zeven afdelingen werkten, alle met dezelfde processen, systemen en procedures zoals hetzelfde jaarlijkse budgetteringsproces, dezelfde maandelijkse en kwartaalrapportages, en hetzelfde jaarlijkse beoordelings- en beloningsproces. Tijdens de eerste HPO-diagnose werden de managers en medewerkers van Service uitgenodigd de HPO-vragenlijst in te vullen, waarna verscheidene interviews werden gehouden. Doel van de interviews was om ‘het verhaal achter de HPO-scores’ te verkrijgen en om de werkprocessen en cultuur van de afdelingen beter te begrijpen. Na de diagnose besloot het managementteam dat elke afdeling moest meedoen aan een transformatie naar HPO door te werken aan de aandachtspunten afkomstig uit de diagnose. Echter, elke afdeling had de vrijheid om dit op haar eigen manier te doen. Het onderzoek richtte zich op de twee afdelingen met de meest uiteenlopende HPO-scores na de tweede diagnose: verkoopafdeling D1, verantwoordelijk voor de marketing en verkoop van producten aan klanten; en stafafdeling D2, belast met de ondersteuning van het managementteam met specialistische adviezen. Figuur 1 laat de HPO-resultaten van beide afdelingen zien.

Een HPO scoort gemiddeld een 8,5 (De Waal, 2013). Met scores van 6,1 respectievelijk 6,4 waren de afdelingen D1 en D2 duidelijk nog geen HPO. Zij moesten daarom aandacht gaan besteden aan het versterken van hun HPO-factoren, en dan vooral Continue Verbetering en Vernieuwing en Langetermijngerichtheid.

Voor D1 waren de aandachtspunten: simplificatie van de verantwoordelijkheidsstructuur; betere uitvoering en onderlinge afstemming van processen en taken; en betere samenwerking met andere afdelingen om een succesvolle uitvoering van de klantgerichte strategie mogelijk te maken. Bij D2 ging het om betere samenwerking en ondersteuning van de operationele afdelingen; betere samenwerking met externe stakeholders; en het verder verbeteren, simplificeren en afstemmen van de processen.

FIGUUR 1. DE HPO-SCORES VOOR D1 EN D2, EERSTE EN TWEEDE DIAGNOSE



De tweede HPO-diagnose werd anderhalf jaar later uitgevoerd, op dezelfde manier als de eerste diagnose. Daarbij werden ook de financiële en niet-financiële resultaten van beide afdelingen verzameld. Figuur 1 laat de scores zien van deze tweede diagnose. In de figuur is duidelijk te zien dat D1 een hogere HPO-score heeft behaald (van 6,1 naar 7,0) dan D2 (score hetzelfde gebleven). Ook de organisatieprestaties van D1 waren flink verbeterd, in tegenstelling tot die van D2. Een lineaire regressieanalyse werd uitgevoerd op de HPO-data van beide diagnoses en de financiële en niet-financiële resultaten over de tijdsperiode van anderhalf jaar. Deze analyse liet zien dat het verschil in HPO-scores en organisatieprestaties tussen beide afdelingen significant was. Dat wil zeggen dat de verschillen niet op toeval berusten: D1 presteerde daadwerkelijk beter dan D2. Interviews onthulden dat de HPO-transformatie het enige verbeterinitiatief gedurende de voorbije anderhalf jaar was geweest; er waren geen eigen afdelingsinitiatieven ondernomen. Er was echter wel een verschil in de ernst waarmee het afdelingsmanagement de HPO-transformatie had aangepakt. Bij D1 was rond het moment van de eerste diagnose, anderhalf jaar eerder, een nieuw managementteam aangetreden. Dit team nam de HPO-aandachtspunten uiterst serieus en ging er voortvarend mee aan de slag. Het resultaat was een hogere medewerkers-tevredenheid, omzet en winstgevendheid. Dit in tegenstelling tot het management van D2, dat nagenoeg geen opvolging gaf aan de HPO-aandachtspunten. Dit creëerde frustratie bij de medewerkers van de afdeling, die steeds meer wrevel kregen over de leiderschapstijl van hun management. Bij D2 was het resultaat een lagere medewerkerstevredenheid en een algemeen gevoel van berusting, en toenemende onvrede bij de operationele afdelingen over de kwaliteit van de ondersteuning door D2. Uit de tweede HPO-diagnose kon worden geconcludeerd dat de afdeling die specifieke aandacht besteedde aan HPO betere resultaten behaalde.

Het technologiebedrijf

Het Britse technologiebedrijf ("Technology") was ook een gemiddeld presterend bedrijf dat een HPO wilde wor-

den. Technology had vijfduizend medewerkers op twaalf locaties verspreid over heel Groot-Brittannië. Het bedrijf leverde in elke regio dezelfde technologische diensten en gebruikte overal dezelfde processen, systemen en procedures. Net als bij Service werden over een periode van anderhalf jaar twee HPO-diagnoses uitgevoerd. Figuur 2 laat de resultaten daarvan zien voor twee locaties, L1 en L2, die beide ten tijde van de eerste diagnose ongeveer dezelfde HPO-scores en locatieresultaten hadden.

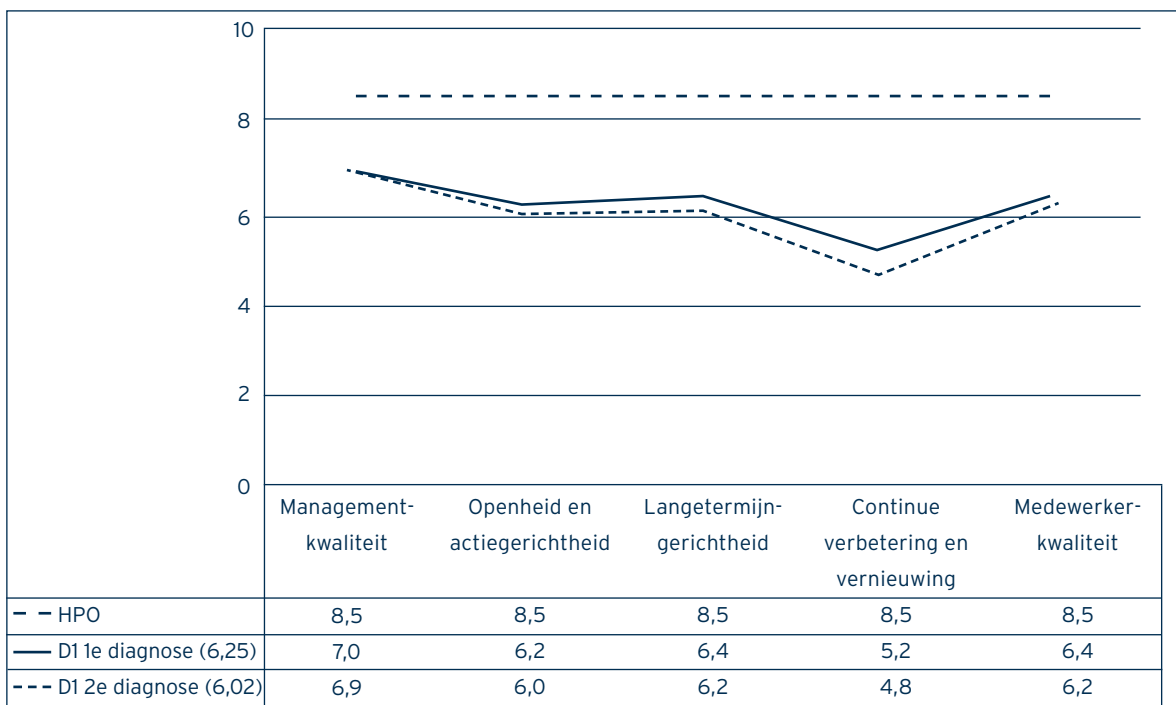
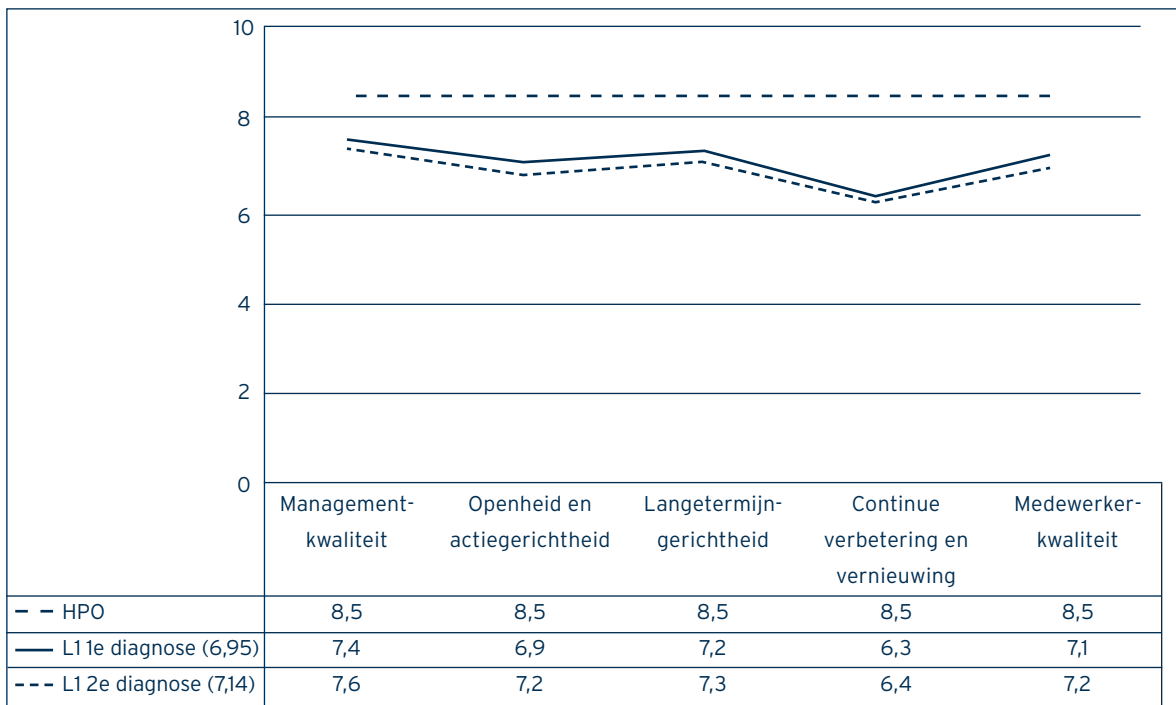
Ook hier werd een regressieanalyse uitgevoerd om te evalueren of het verschil in HPO-scores en financiële en niet-financiële resultaten significant was, wat inderdaad het geval bleek te zijn. De score van L1 steeg van 6,95 naar 7,14 terwijl die van L2 daalde van 6,25 naar 6,02. Dit zijn weliswaar kleine maar niet op toeval

berustende verschillen. Bij geen van de beide locaties waren er in de achttien maanden tussen de eerste en de tweede diagnose andere verbeterinitiatieven uitgevoerd dan de HPO-transformatie.

Uit interviews bleek wederom, net als bij Service het geval was, dat het grote verschil tussen beide locaties kon worden verklaard uit de manier waarop het management was omgegaan met de HPO-aandachtspunten. Het management van L1 had de aandachtspunten, na aanvankelijke aarzeling, alsnog opgepakt. Bij L2 daarentegen, een notoir gesloten locatie die weinig interactie had met andere locaties, had het management een 'not invented here'-houding ingenomen en besloten door te gaan met 'business as usual', zoals men het er formuleerde. Bij deze locatie klaagden medewerkers over een gebrek aan leiderschap en een gebrek aan ontwikkelmogelijkheden, waardoor ze wrokkiger werden tegenover hun management. Het gevolg was dat de prestaties van de beide locaties uit elkaar begonnen te lopen: L1 ging steeds meer diensten leveren tegen een hogere winstmarge, terwijl L2 weliswaar hetzelfde aantal diensten kon leveren, maar dit deed met steeds meer moeite en fouten, waardoor de winstmarge flink afnam. Ook hier werd duidelijk dat de locatie die de meeste aandacht besteedde aan de verbetering van de HPO-aandachtspunten een betere prestatie behaalde.

VEEL VAN DE
GEPROCLAMEERDE
'WONDERKUREN'
HEBBEN OP ZIJN
HOOGST EEN
KORTDUREND POSITIEF
EFFECT

FIGUUR 2. DE HPO-SCORES VOOR L1 EN L2, EERSTE EN TWEEDE DIAGNOSE



WAT MAAKTE HET VERSCHIL?

De uitgangssituaties van de afdelingen D1 en D2 bij Service waren identiek, net zoals dat het geval was voor de locaties L1 en L2 bij Technology. Het enige verbeterinitiatief tijdens de geëvalueerde tijdsperiode was de implementatie van het HPO-raamwerk. In beide organisaties beïnvloedden interne en externe ontwikkelingen de afdelingen respectievelijk de locaties op dezelfde manier. Het enige verschil tussen de afdelingen/locaties was de toewijding waarmee het management de HPO-aandachtspunten oppakte. Dit verschil bleek doorslaggevend te zijn voor de divergentie in organisatieprestaties. Daarom is uit dit onderzoek duidelijk geworden dat de oorzakelijkheid loopt van het invoeren van het HPO-raamwerk naar betere organisatieprestaties, met als belangrijke voorwaarde dat het management de discipline moet hebben om voortvarend aan de slag te gaan met de verbetering van de HPO-aandachtspunten.

Hierbij moet worden opgemerkt dat causaliteit eigenlijk niet voor de volle honderd procent wetenschappelijk kon worden aangetoond. De organisatieomstandigheden van de afdelingen/locaties verschilden weliswaar niet van elkaar, maar het is denkbaar dat de persoonlijke omstandigheden van de managers van die afdelingen/locaties wél van elkaar verschilden. Deze persoonlijke omstandigheden konden in het onderzoek niet worden meegenomen, waardoor voor eventuele effecten van deze omstandigheden op de uitkomsten niet kon worden gecontroleerd. We hebben echter de oorzakelijkheid bij twee zeer verschillende organisaties (verschillende landen, verschillende sectoren, verschillende groottes) kunnen evalueren. Daarom kunnen we wel met redelijke zekerheid stellen dat in de praktijk de causaliteit van HPO naar organisatieresultaat zal gaan, en niet andersom.

Deze studie laat ook zien hoe belangrijk de betrokkenheid van het management is voor een succesvolle HPO-transformatie. Enkele recente studies ondersteunen deze laatste uitkomst. In een van die onderzoeken werd gekeken naar de prestatieverschillen tussen twaalf faciliteiten van een zorginstelling. De twee belangrijkste

oorzaken van die verschillen bleken te zijn de kwaliteit van het management en de manier waarop managers hun medewerkers wisten te inspireren door middel van communicatie en dialoog (Wolf, 2008). Het belang van managementbetrokkenheid blijkt ook uit een onderzoek van Gostick & Elton (2012). Zij zagen slecht presterende afdelingen transformeren naar goed presterende afdelingen nadat managers van de goede afdelingen naar de slechte waren overgestapt om deze alsnog te veranderen in goede afdelingen. Dat het vermogen van het management om verbetertechnieken voortvarend en met discipline in te voeren doorslaggevend is, bleek ook uit een onderzoek naar de redenen voor het succes van vooraanstaande organisaties (Foss & Klein, 2014).

De hier beschreven studie heeft zowel theoretische als praktische implicaties. Om onze theoretische kennis over de effectiviteit van managementtechnieken te verhogen, blijkt gedegen longitudinaal onderzoek een goed hulpmiddel. We stellen dan ook voor dat andere managementtechnieken hier eveneens aan worden onderworpen. Dan kunnen we zeker te weten komen dat deze technieken niet een kortdurend positief effect hebben dat weer wegebt, maar dat ze echt kunnen bijdragen aan de verbetering van organisaties (Axson, 2010).

De praktische implicatie is tweeledig. Ten eerste blijkt het HPO-raamwerk daadwerkelijk een goede techniek en startpunt te zijn dat door managers met een gerust hart kan worden gebruikt om hun organisaties te transformeren naar hoog-presterende organisaties. Ten tweede weten managers nu nog beter wat er van hen wordt verlangd en hoe belangrijk hun rol is tijdens het verbeteren van hun organisaties. Kies als manager daarom met overtuiging voor het ontwikkelen van een HPO en ga er dan voortvarend en vooral gedisciplineerd mee aan de slag. Daarmee wordt de kans op een succesvolle implementatie van het HPO-raamwerk het grootst en leidt deze vrijwel zeker tot het optimale resultaat: het worden en blijven van een HPO!

Literatuur

Axson, D.A.J. (2010). *The Management Mythbuster*. Hoboken: John Wiley & Sons.

HET VERMOGEN VAN
HET MANAGEMENT OM
VERBETERTECHNIEKEN
VOORTVAREND EN
MET DISCIPLINE
IN TE VOEREN IS
DOORSLAGGEVEND

Bloom, N., B. Eifert, A. Mahajan, D. McKenzie & J. Roberts (2013). Does management matter? Evidence from India. *Quarterly Journal of Economics*, 128/1, pp. 1-51.

Dent, E.B. (2003). The interactional model: an alternative to the direct cause and effect construct for mutually causal organizational phenomena. *Foundations of Science*, 8, pp. 295-314.

De Waal, A.A. (2013). *Hoe bouw je een High Performance Organisatie*. Cu-lemborg: Van Duuren Management.

De Waal, A. & B. Chachage (2011). Applicability of the high-performance organization framework at an East African university: the case of Iringa University College. *International Journal of Emerging Markets*, 6/2, pp. 148-167.

De Waal, A.A. & M. Frijns (2011). Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil Bank. *Measuring Business Excellence*, 15/1, pp. 4-19.

De Waal, A.A. & R. Goedegebuure (2017). Investigating the causal link between a management improvement technique and organizational performance: the case of the HPO framework. *Management Research Review*, 40/4, pp.429-450.

De Waal, A.A. & J.I. de Haas (2013). Working on high performance in the Philippines: the case of NEH. *Global Business and Organizational Excellence*, 32/5, pp. 6-21.

De Waal, A. & A. Meingast (2011). Determinant Factors for High Performance in the Temping Industry. *Problems and Perspectives in Management*, 9/4, pp. 35-46.

De Waal, A., H. Duong & V. Ton (2009). High Performance in Vietnam: The Case of the Vietnamese Banking Industry. *Journal of Transnational Management*, 14, pp. 179-201.

De Waal, A., E. Mooijman & M. Ferment (2015). From crisis to all-time high performance: using the HPO framework to improve customer relations at Ziggo. *Global Business & Organizational Excellence*, 34/2, pp. 6-18.

Foss, N.J. & P.G. Klein (2014). Why managers still matter. *MIT Sloan Management Review*, 56/1, pp. 73-80.

Godfrey, S. (2010). *An Assessment of High Performance Organizations (HPOs) in the Manufacturing Industry in Tanzania*. Master thesis, Tumaini University College, Tanzania.

Gostick, A. & C. Elton (2012). *All in, how the best managers create a culture of belief and drive big results*. New York: Simon & Schuster.

Parnell, J.A., E.B. Dent, N. O'Regan & T. Hughes (2012). Managing performance in a volatile environment: contrasting perspectives on luck and causality. *British Journal of Management*, 23, pp. S104-S118.

Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch & C.V. Heij (2013). Management innovation: management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10/1, pp. 1-15.

Wolf, J.A. (2008). Health care, heal thyself! An exploration of what drives (and sustains) high performance in organizations today. *Performance Improvement*, 47/5, pp. 38-45.

Yusuph, H. (2010). *Assessment of HPO in banking performance*. Master thesis, Tumaini University College, Tanzania.

Over de auteur

Dr. A.A. de Waal MBA is academisch directeur van het HPO Center in Hilversum (www.hpocenter.nl), een organisatie die wereldwijd onderzoek doet naar HPO's. Hij is tevens directeur van StatMind Management Research & Development, een business school gevestigd in Oost-Afrika. Dr. R. Goedegebuure is directeur van StatMind Management Research & Development (www.statmind.org). Dit artikel is ontleend aan De Waal & Goedegebuure, 2017.

