

Oproep tot actie

Verbeterprogramma's vallen door de HPO-mand

Tekst: André de Waal

In de afgelopen decennia is een hele industrie ontstaan rondom manieren om organisaties te verbeteren. Er zijn veel technieken, modellen en kaders voorgesteld en toegepast. Sommige hiervan zijn in de mode gekomen, uit de mode geraakt en weer terug in de mode gekomen, zoals agile management. Met al deze verbeter technieken is het interessant dat de vraag of deze ook echt werken – in de zin dat ze bijdragen aan het creëren van blijvende hogere financiële prestaties en strategische prestaties, zoals klanttevredenheid, innovatie, medewerkersbevlogenheid – niet vaker wordt gesteld. Laat staan beantwoord. Misschien omdat er geen goede meettechniek beschikbaar was om het prestatie-effect te evalueren.

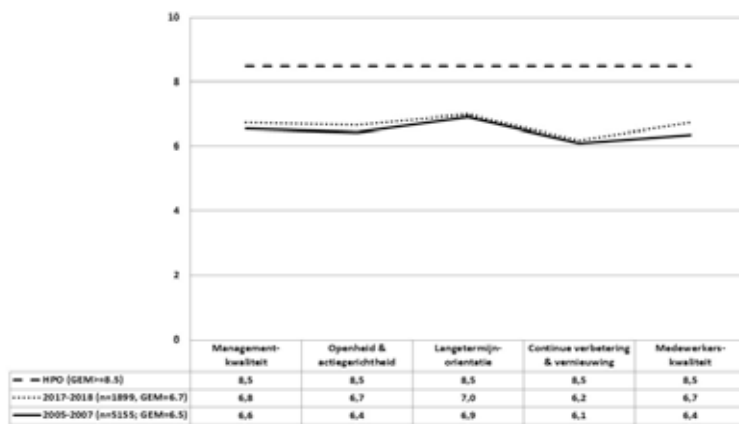


André de Waal

Dr. André de Waal is academisch directeur en partner van het HPO Center en van het Finance Function Research & Development Center. Hij schreef eerder 'Maak van je bedrijf een toporganisatie' en 'Hoe bouw je een High Performance Organisatie?'. Zijn recent verschenen boek heet 'De 5 Principes van High Performance Leiderschap'.

Dat wil zeggen, tot 2005. In dat jaar publiceerde ik voor het eerst over het door mij ontwikkelde hoogpresterende organisatie (HPO) raamwerk, een methode om een organisatie te beoordelen op die kenmerken die het verschil maken tussen een gemiddeld en een hoogpresterende organisatie. Het raamwerk bestaat uit vijf factoren, met 35 onderliggende kenmerken. De vijf factoren zijn: managementkwaliteit, een open en actiegerichte organisatiecultuur, gerichtheid op de lange termijn, continue verbetering en vernieuwing, plus medewerkerskwaliteit. Scoort een organisatie op de vijf HPO-factoren hoger dan haar peergroep (van vergelijkbare organisaties), dan doet zij het, zowel in financiële als in niet-financiële zin, beter dan die peergroep.

Omdat ik nu 15 jaar wereldwijd het high-performance niveau van organisaties meet, heb ik een grote database met scores verzameld. Op verzoek van CustomerFirst dook ik in deze database; om een vergelijking te maken tussen organisaties die in de periode 2005-2007 zijn gediagnosticeerd, en hun HPO-scores te verifiëren met die van organisaties die tien jaar later gemeten zijn in de periode 2017-2018 (zie figuur 1, hiernaast).



Figuur 1: Gemiddelde HPO-scores voor organisaties gemeten in de periodes 2005-2017 en 2017-2018

Figuur 1 schetst een teleurstellend beeld: er valt nauwelijks een verbetering op te merken tussen de prestatieniveaus van organisaties in 2005-2007 en tien jaar later. Dit betekent in feite dat ondanks al die verbeterinspanningen de prestatieniveaus van organisaties niet zijn verhoogd. Niet op een duurzame manier althans.

Er kunnen verschillende redenen zijn waarom dit is. Eén van de oorzaken zou de laatste grote economische recessie (die begon rond 2008) kunnen zijn. Die zorgde ervoor dat organisaties zich vooral richtten op overleven en niet op het verhogen van de prestaties. Dit gevaar staat ons nu overigens weer te wachten; als de coronacrisis overgewaaid is, komt er naar alle waarschijnlijkheid een nieuwe economische recessie. Een andere mogelijke reden is dat de verbetermethoden die werden toegepast geen, zeer weinig of slechts voor een korte tijd prestatie-effecten hebben gehad. Je zou kunnen stellen dat dit dan in principe de verkeerde technieken waren voor het creëren van blijvende verbetering. Een derde verklaring die het overwegen waard is, is dat organisaties de discipline misten om meerdere jaren met de door hun gekozen verbetertechniek te werken.

Wat de reden ook is, gelukkig zijn er ook organisaties geweest die zich uit de malaise hebben geworsteld door het HPO-raamwerk op een gedisciplineerde manier toe te passen. Zij hebben de HPO-diagnose maar liefst drie keer toegepast, wat betekent dat ze tenminste vier jaar met dit raamwerk hebben gewerkt (wat een eeuwigheid lijkt in de snel veranderende zakenwereld). Ik heb onder meer gekeken naar de toename van HPO-scores die deze organisaties behaalden tussen de eerste en derde HPO-diagnose – dit bleek 12,8% te zijn. Deze groei zorgde voor een aanzienlijke verhoging van zowel de financiële als niet-financiële organisatorische prestaties. Het bleek ook dat deze organisaties over managers beschikten die bepaalde gedragskenmerken gemeen hadden die hen hielpen een HPO op te bouwen en in stand te houden. Dit gedrag kunnen we indelen in twee soorten:

- Gedrag dat laat zien dat managers begaan zijn met hun medewerkers, klanten en organisatie. Dat laat zien dat zij geloven in een mooie toekomst voor hun organisatie als een HPO, en zij wendden dat aan om een inspirerend en aantrekkelijk beeld van de toekomst van de organisatie te schetsen. Dit gedrag kunnen we *leiderschapsgedrag* noemen.
- Gedrag dat managers toepassen om het gewenste resultaat op een gedisciplineerde manier te realiseren. Daarmee weten zij hun medewerkers en zichzelf te inspireren om buitengewone resultaten te behalen door op allerlei manieren samen te werken. Dit gedrag kunnen we *managerial gedrag* noemen.

Leiderschapsgedrag	& Managerial gedrag
Toekomstgericht	& Standvastig en gedisciplineerd
Informereren, communiceren en discussiëren	& Snel beslissen en actie ondernemen
Zichzelf en anderen verbeteren	& Uitstekend presteren in het dagelijks leven
Gericht op externe zaken	& Gericht op interne zaken
Creatieve verbetering	& Op feiten gebaseerd

Figuur 2: De vijf principes van high performance managerial leiderschap

Opvallend is dat excellent presterende managerial leiders deze gedragingen niet afzonderlijk aan de dag leggen. Zij weten een evenwicht aan te brengen tussen de verschillende gedragssoorten: elk leidinggevend gedrag heeft een tegenhanger in managerial gedrag en andersom. Deze combinatie van leiderschapsgedrag en managerial gedrag noemen we de bewezen principes van high performance managerial leiderschap.

Mijn oproep tot actie aan jou, de lezer, is nu: stop met het verspillen van tijd aan al die ‘wondermiddelen’ die momenteel beschikbaar zijn op de consultancymarkt. Verzamel in plaats daarvan de moed en discipline om aan jezelf te gaan werken om zodoende een *managerial leider* te worden die straks, zodra de coronacrisis over is, de voortrekker gaat worden van de transformatie richting een High Performance Organisatie die jouw organisatie sterker dan ooit tevoren zal maken! 🌟