



# HEROPELVING VAN EEN MULTINATIONAL







*De kracht van High-Performance raamwerken*

*Deze Quick Insight beschrijft de transformatieve reis van een Europese Multinational om een mogelijke vijandige overname te voorkomen. Door Hanna's High-Performance Organisatie (HPO) Model te combineren met het HPO-raamwerk van De Waal, legde het bedrijf de nadruk op hoogwaardig prestatiegedrag, operationele duidelijkheid en strategische transformatie, waarmee de overname werd voorkomen. Het artikel belicht de rol van het management in het bevorderen van vertrouwen en veerkracht, met successen zoals verbeterde communicatie en hernieuwd vertrouwen van investeerders. Een waardevol artikel voor leiders en strategen, het benadrukt dat de holistische aanpak nodig is voor duurzame, langetermijngerichtheid.*

Deze Quick Insight is de management samenvatting van: de Waal, A. en Hanna, D. (2016), "HPO Model + HPO Framework = Organizational Improvement for a European Multinational", Global Business and Organizational Excellence, July/August, pp. 303-43.



## KEY TAKEAWAYS

-  **Belang van de HoogPresterende Organisatie (HPO):** Bij uitdagingen zoals vijandige overnames kan een transformatie naar een HPO de prestaties van een organisatie aanzienlijk verbeteren en het vertrouwen van investeerders herstellen. Voor managers is het essentieel om hoogprestatiegedrag, operationele duidelijkheid, kostenefficiëntie en procesvereenvoudiging te begrijpen en te benadrukken.
-  **Adoptie van effectieve modellen:** Het artikel belicht het gebruik van Hanna's HPO Model en De Waal's HPO-raamwerk. Terwijl Hanna's model een stapsgewijze handleiding biedt, waaronder thema-identificatie en strategiebeoordeling, biedt de Waal's raamwerk een duidelijke richting voor het prioriteren van acties op basis van vijf essentiële HPO-factoren.
-  **Beoordeling van organisatiestatus:** Met behulp van De Waal's HPO-raamwerk kunnen managers hun organisatie evalueren en verbeterpunten identificeren.
-  **Communicatie en taining:** De overgang naar een HPO vereist betrokkenheid van de hele organisatie. Workshops en trainingssessies zijn essentieel voor een succesvolle transformatie.
-  **Rol van het management:** Managers dienen vertrouwen te bevorderen, met integriteit te handelen, betrokkenheid te tonen en binnen de organisatie verantwoording te waarborgen.
-  **Strategie voor het in stand houden van verandering:** Het uitvoeren en volhouden van de HPO-transformatie vereist een uitgebreide aanpak, waaronder stuurplatforms, veranderingsagenten en open communicatie.
-  **Belang van vroege resultaten:** Eerste verbeteringen, zoals betere communicatie en herwonnen investeerdersvertrouwen, duiden op een succesvolle HPO-transformatie.



## INTRODUCTIE

Marktsaturatie en toenemende concurrentie betekenen dat bedrijven, waaronder multinationals, vaak hun producten diversifiëren, nieuwe markten verkennen, standaardiseren om kosten te verlagen, en hun kwaliteit verbeteren. Om deze veranderingen te faciliteren, gebruiken bedrijven vaak veelomvattende modellen gericht op het verbeteren van de organisatieresultaten.

Na een reeks overnames werd een in Europa gevestigde multinational plotseling zelf bedreigt door een mogelijke vijandige overname. De dreiging werd veroorzaakt door de ontevredenheid van investeerders over de recente prestaties van het bedrijf. Om controle te houden over de organisatie, besloot het management om het bedrijf snel te transformeren in een hoogpresterende organisatie (HPO). De uitdaging was het bepalen van de beste strategie voor deze transformatie. Het bedrijf is een marktleider met een portfolio ter waarde van meer dan \$10 miljard. Een SWOT-analyse benadrukte haar sterke marktpositie, uitgebreide distributienetwerk en focus op continue innovatie als sterke punten. De analyse gaf echter ook een overmatige afhankelijkheid aan van verkoop in voornamelijk ontwikkelde markten, wat de inkomsten

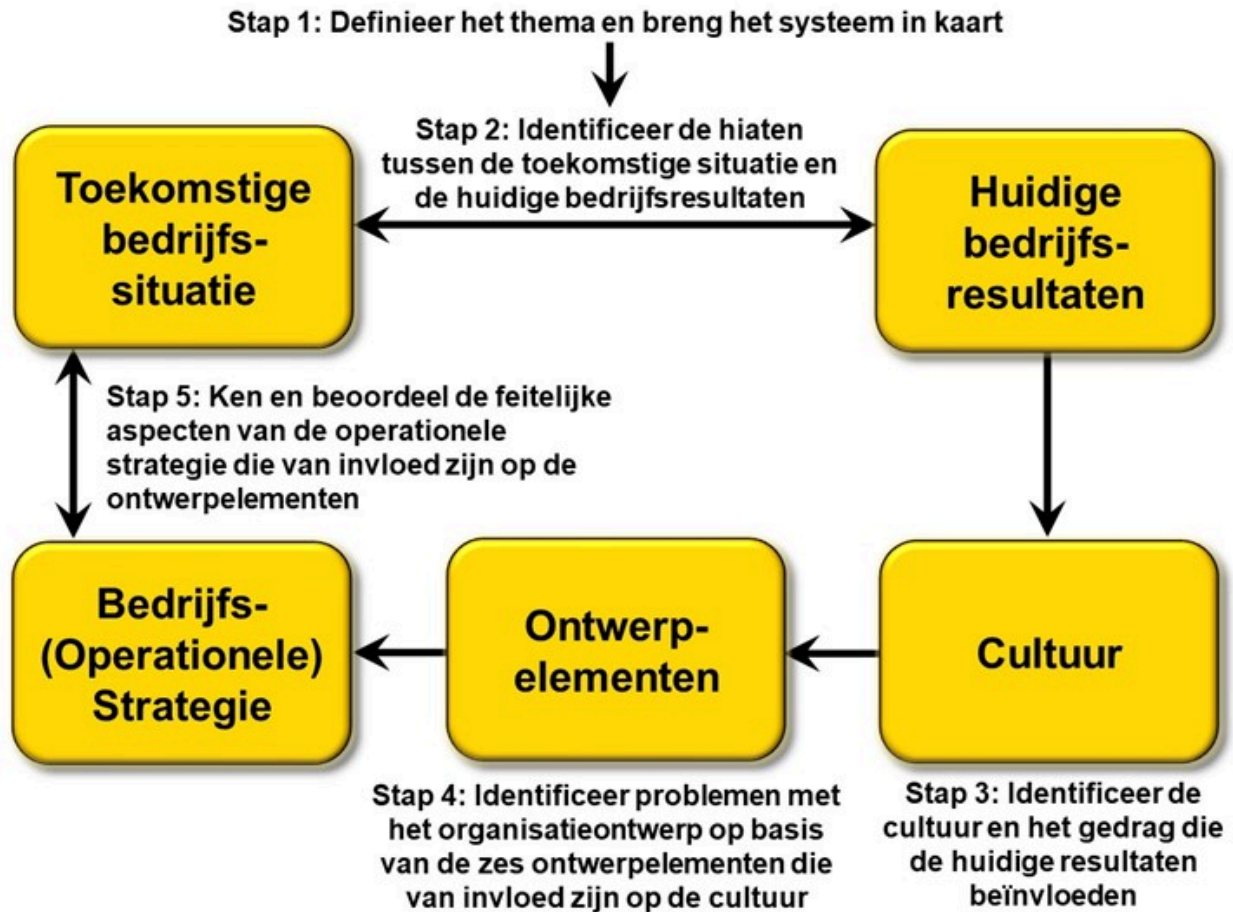
negatief beïnvloedden vanwege lage economische groei en veranderende consumentenbehoeften in die markten. Om de uitdagingen het hoofd te bieden, besloot het bedrijf een HPO te worden. Het plan omvatte het

definiëren van hoogprestatiegedrag voor werknemers, het benutten van schaal om kosten te verlagen, het versimpelen van de operationele processen, het verbeteren van de focus van werknemers, en het versnellen van financiële groei.



## GEBRUIKEN VAN HANNA'S HPO-MODEL

Om de inspanningen te begeleiden, gebruikte de multinational aanvankelijk een aangepaste versie van Hanna's HPO-model (zie Figuur 1).



Figuur 1: Hanna's HPO-model

- *Stap 1 - Definieren van het thema en het in kaart brengen van het systeem:* deze stap omvat het identificeren van het hoofdthema waarop de organisatie zich richt, het definiëren van de reikwijdte van het probleem/de verandering, en het doorgronden van de verschillende elementen die de resultaten kunnen beïnvloeden.
- *Stap 2 - Identificeren van hiaten tussen huidige en gewenste situaties:* dit omvat het visualiseren van de toekomst van de organisatie, het benadrukken van gebieden om te verbeteren en te behouden, en het creëren van een gevoel van urgentie om zwakke punten aan te pakken.



- *Stap 3 - Identificeren van cultuur en gedrag:* dit omvat het begrijpen hoe de cultuur en gedragingen van de organisatie de huidige resultaten beïnvloeden. Dit houdt in het onderscheiden van wat mensen zeggen dat ze doen versus wat ze daadwerkelijk doen, het identificeren van positieve gedragingen om deze te bevorderen, en het prioriteren van kritische culturele aspecten.
- *Stap 4 - Identificeren van organisatorische ontwerpproblemen:* deze stap omvat het begrijpen hoe de huidige organisatiestructuur de cultuur en gedragingen beïnvloedt. Het doel is om consensus te bereiken onder het management om geïdentificeerde ontwerpproblemen aan te pakken.
- *Stap 5 - Beoordelen van operationele strategieën:* deze laatste stap omvat het begrijpen hoe de huidige operationele strategie de organisatiestructuur beïnvloedt en of deze de toekomstige groei van de organisatie kan ondersteunen.

## TOEPASSEN VAN DE WAAL'S HPO-RAAMWERK VOOR VERBETERING

Met behulp van Hanna's HPO-model wilde de multinational gebieden voor verbetering, kritische aspecten met betrekking tot cultuur, organisatieontwerp en gedrag die de huidige resultaten veroorzaken, en strategieën voor het verbeteren van de zes ontwerpelementen identificeren. Ondanks dat Hanna's-model de stappen en hun volgorde schetst, gaf het niet aan welke kritieke gebieden geprioriteerd moesten worden. Dit gebrek aan richting verhoogde het risico dat het management middelen zou verspillen aan ineffectieve verbeteringen. Op zoek naar een nauwkeuriger instrument, vonden de interne consultants van de multinational de Waal's HPO-raamwerk, een wetenschappelijk gevalideerd model met een succesvol track record in een multinationale setting. Dit raamwerk bood het bedrijf een duidelijke methode om kritieke kwesties en mogelijke verbeteringen te identificeren, evenals het bepalen van hun prioriteiten.

Het HPO raamwerk werd ontwikkeld na het bestuderen van 290 academische en praktijkpublicaties over hoge prestaties en het enquêteren van 3.200 respondenten wereldwijd. Volgens het raamwerk behaalt een HPO financiële en niet-financiële resultaten die significant beter zijn dan die van vergelijkbare organisaties gedurende een periode van vijf jaar of meer, door zich te concentreren op wat echt belangrijk is voor de organisatie. Het raamwerk omvat vijf HPO-factoren en 35 onderliggende kenmerken:



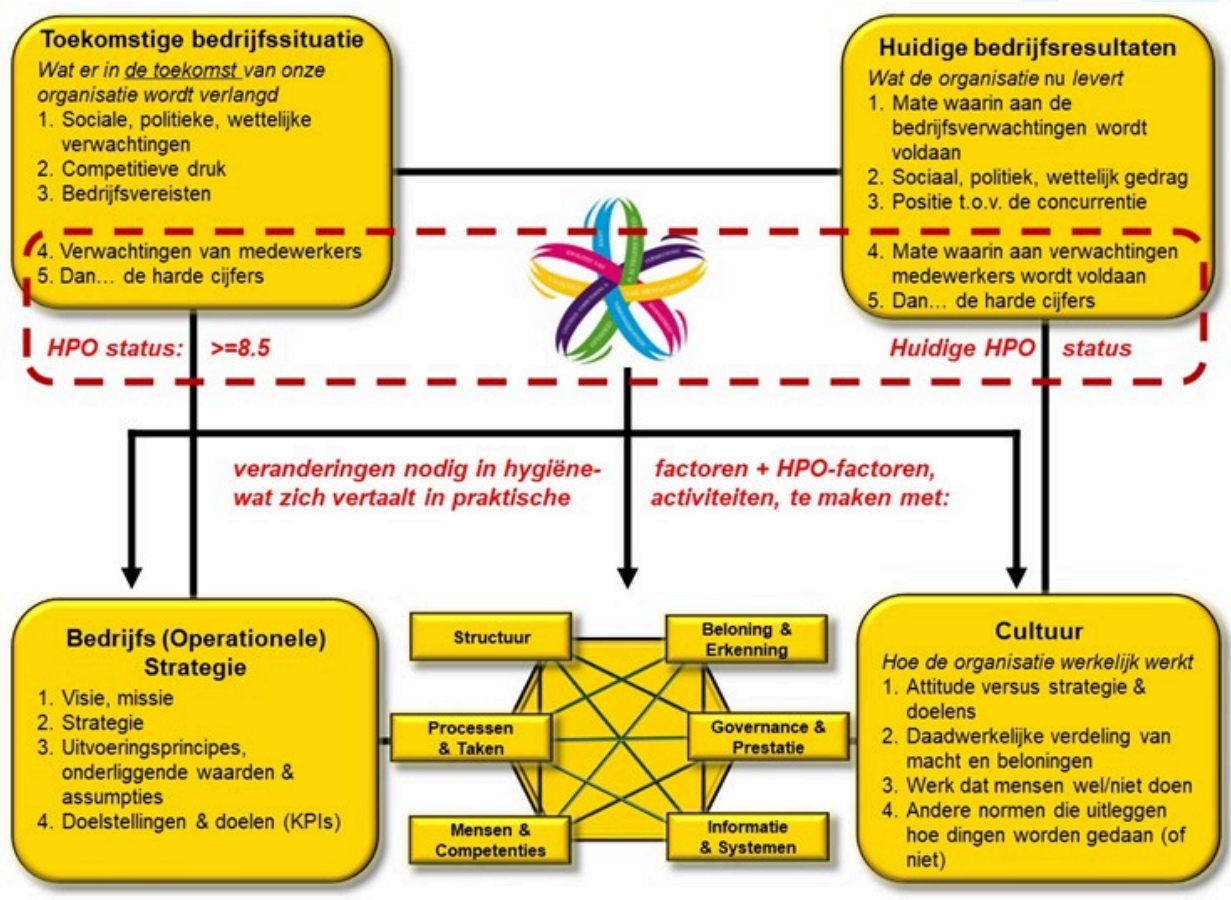
1. **Managementkwaliteit (MQ):** In een HPO bevordert het management vertrouwen en eerlijkheid. Managers zijn betrouwbaar, leven met integriteit, tonen betrokkenheid, enthousiasme en respect, en nemen beslissingen op een daadkrachtige, actiegerichte manier. Het management houdt mensen verantwoordelijk voor hun prestaties.
2. **Openheid en Actiegerichtheid (OAO):** HPO's hebben een open cultuur waarin het management de meningen van medewerkers waardeert en hen betreft bij belangrijke organisatorische processen. Fouten worden gezien als leermogelijkheden. Er is een sterke focus op dialoog, kennisuitwisseling en leren om nieuwe prestatieverhogende ideeën te genereren.
3. **Lange Termijn Oriëntatie (LTO):** Een HPO richt zich op langdurige betrokkenheid bij alle stakeholders, inclusief leveranciers en klanten. Het geeft prioriteit aan interne kandidaten voor vacatures, moedigt medewerkers aan om leiders te worden, en biedt een veilige werkplek.
4. **Continue Verbetering en Vernieuwing (CI):** Een HPO vernieuwt voortdurend haar strategieën, en verbetert, vereenvoudigt en stemt haar processen goed af. De HPO innoveert ook voortdurend producten en diensten, waardoor een concurrentievoordeel ontstaat.
5. **Medewerkerskwaliteit (EQ):** Een HPO bestaat uit een divers managementteam en personeelsbestand. Medewerkers worden getraind om veerkrachtig en flexibel te zijn, ze willen verantwoordelijk gehouden worden voor hun prestaties en aangemoedigd worden om hun vaardigheden te ontwikkelen, en doen beide.

Het onderzoek toont een sterke positieve relatie tussen deze vijf HPO-factoren en de competitieve prestaties van een organisatie. Hogere scores op de HPO-factoren correleren met betere organisatieresultaten, terwijl lagere scores wijzen op lagere competitieve prestaties. De organisatie kan haar HPO-status evalueren door managers en medewerkers de 35 HPO-kenmerken te laten beoordelen van 1 (helemaal niet aanwezig) tot 10 (volledig aan voldoen), en vervolgens een gemiddelde voor elke factor te berekenen. Deze scores zullen de gebieden identificeren die verbetering behoeven.



## DE RELATIE TUSSEN HANNA'S HPO-MODEL EN DE WAAL'S HPO-RAAMWERK

Om verwarring te vermijden en effectief door te kunnen gaan, was het essentieel voor de multinational dat haar management de relatie tussen Hanna's HPO-model en de Waal's HPO-raamwerk verduidelijkte, en aantoonde waar en wanneer de resultaten van de Waal's HPO-vragenlijst gebruikt moesten worden in combinatie met Hanna's model. In Figuur 2 wordt de verbinding tussen Hanna's model en de Waal's raamwerk en hun complementaire rol bij het uitvoeren van een HPO-diagnose weergegeven.



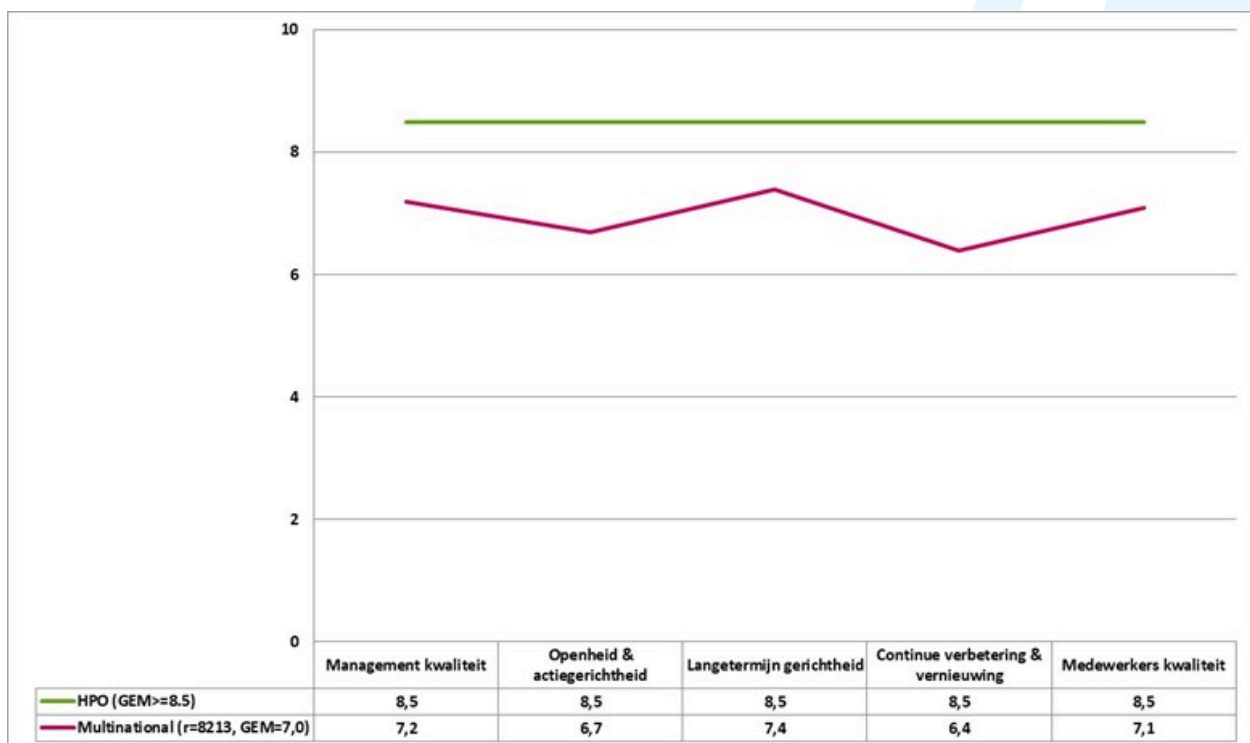
Figuur 2: De relatie tussen Hanna's HPO-model en de Waal's HPO-raamwerk

Het implementeren van de Waal's HPO-raamwerk naast Hanna's HPO-model stelde de organisatie in staat om de huidige HPO-status van het bedrijf te kwantificeren, de gewenste toekomstige bedrijfsstatus te bepalen, de vereiste HPO-mindset te cultiveren, noodzakelijke veranderingen in hygiënefactoren en HPO-factoren te identificeren, en deze veranderingen om te zetten in praktische, geprioriteerde acties. In essentie geeft de Waal's raamwerk duidelijkheid over welke acties nodig zijn, terwijl Hanna's model een pad biedt over hoe deze veranderingen te implementeren om de organisatie te transformeren naar een HPO.



## WORKSHOPS 'COMMUNICEREN VAN HET HPO-INITIATIEF'

Om informatie over het HPO-initiatief onder de werknemers te verspreiden, voerden teams van interne consultants workshops uit in de hele organisatie. Werknemers ontvingen handleidingen die het HPO-model, HPO-raamwerk en de stappen die elke operationele unit zou nemen om zich te transformeren tot een HPO uitlegden. Tijdens de uitrol werd erkend dat er extra stappen nodig waren om het model concreter te maken voor de werknemers en hun verbeteringsinspanningen te stroomlijnen. Dit leidde tot de daadwerkelijke integratie van de Waal's HPO-raamwerk met Hanna's HPO-model, beginnend met de introductie op het hoofdkantoor, door de HPO-diagnose (zie Figuur 3).



Figuur 3: HPO-scores voor de multinational





De CEO hield een town hall meeting waarin hij het belang van de transformatie van het bedrijf benadrukte en zijn onvoorwaardelijke steun bood aan de medewerkers tijdens het transformatieproces. Vervolgworkshops werden door managers in hun afdelingen gehouden om strategieën te bespreken voor het aanpakken van de aandachtspunten met hoge prioriteit. Gedurende deze workshops werden de elementen van het Hanna-model goed in het oog gehouden om te zorgen voor de juiste afstemming met de aanpak van de HPO-aandachtspunten.

## **BEGELEIDING VAN HET MANAGEMENT BEVORDERT HPO-TRANSITIE**

Een veranderingsinitiatief volhouden stelt aanzienlijke uitdagingen. Om dit goed aan te pakken, had de multinational een drieledige aanpak. Ten eerste werd er een Stuurgroep opgezet, met daarin de CEO en de directeuren Strategie, Control en Human Resources. Hun verantwoordelijkheden betroffen het toezicht houden op de HPO-transformatie, het leiden en vasthouden van de strategische richting ervan, en het aanpassen van acties op basis van feedback van verschillende organisatieniveaus. Ten tweede werd er een HPO 'Change Agent' groep opgezet, bestaande uit een vertegenwoordiger van elke organisatie-eenheid, verantwoordelijk voor het communiceren van feedback van de werkvloer naar het management en het coachen van de afdelingen bij het aanpakken van de HPO-aandachtspunten. Ten derde werd er prioriteit gegeven aan het bevorderen van openheid binnen de organisatie. Er werden regelmatig town hall-style vergaderingen georganiseerd, en er werden bezoeken van de CEO aan verschillende locaties gepland om aldaar de dialoog over de HPO-transformatie te voeren en werknemers te motiveren.

Binnen een half jaar na het uitvoeren van de HPO-diagnose merkte het bedrijf al flinke gedragsverbeteringen. Er was een verbeterd communicatiekanaal tussen de werkvloer en het management opgezet, wat leidde tot enthousiaste deelname van alle afdelingen aan de transformatie, het doorbreken van functionele silo's, en het vergemakkelijken van open discussies over de transformatie. Vroege tekenen wezen erop dat het vertrouwen van de investeerders in de multinational was hersteld, want deze boden al snel hun steun aan om het bedrijf te helpen haar onafhankelijkheid te behouden. De dreiging van een vijandige overname was daarmee effectief afgewend.



## CONCLUSIE

De transformatie van deze Europese multinational naar een HPO toont de kracht aan van het combineren van theoretische modellen met praktische raamwerken. Door Hanna's HPO-model en de Waal's HPO-raamwerk te integreren, identificeerde het bedrijf gebieden van verbetering, bracht het culturele en structurele veranderingen aan, en zette het actiegerichte stappen in de richting van verbetering. De tot nu toe waargenomen positieve veranderingen, zoals verbeterde communicatie en actieve deelname van de afdelingen, hebben het vertrouwen van de investeerders hersteld. Het moet wel worden opgemerkt dat het worden van een HPO een continu proces is, geen eenmalige gebeurtenis. Het gaat over het inprenten van een cultuur van openheid, continu leren, en kwaliteitsmanagement, buiten het simpelweg verbeteren van operationele efficiëntie of financiële prestaties. Deze holistische benadering zal leiden tot verbeterde duurzaamheid en langetermijn prestaties, en dient als een nuttige blauwdruk voor andere organisaties die met soortgelijke uitdagingen worden geconfronteerd.



# BENT U KLAAR OM UW ORGANISATIE TOT EEN HPO TE TRANSFORMEREN?

Het begint allemaal met inzicht, verkregen via een **HPO-diagnose**. Deze diagnose laat u zien hoe uw organisatie(-onderdeel) scoort op de succesfactoren van High Performance Organisaties. En u krijgt praktische ontwikkelpunten (verbeterthema's) die door managers en medewerkers samen kunnen worden aangepakt. De HPO-diagnose werkt als een spiegel, waarin u eerlijk kijkt naar uw organisatie en uzelf: hoe ver zijn we op weg naar een HPO? Het helpt u de 'harde noten' te identificeren: de aandachtspunten die moeten worden aangepakt om uw strategie te realiseren en een HPO te worden. U bepaalt uw huidige niveau (het startpunt) en gebruikt dit als basis om de effectiviteit van de HPO-transitie te meten. Ook versterkt het de 'saamhorigheid' door gezamenlijke, gedragen verbeterthema's te identificeren en op te pakken.

Het worden of blijven van een HPO levert tal van financiële en strategische voordelen op, voor zowel de organisatie als geheel, de klanten, alsook voor de individuele medewerkers.

✳ Een HPO is waardevoller voor haar klanten. Alles is gericht op het maximaliseren van de klantwaarde en -tevredenheid.

✳ Het nastreven van high performance geeft medewerkers nieuwe energie en meer werkgeluk. HPO's richten zich op wat echt bijdraagt aan het organisatiesucces. HPO is dus geen nieuw project, maar een nieuwe manier van denken en werken.

✳ Een HPO kan blijven groeien en verbeteren in een wereld die constant verandert en steeds competitiever wordt. De organisatie is toekomstbestendiger. Door voortdurend aanpassingen door te voeren, te leren en te verbeteren, wordt een HPO veerkrachtiger, flexibeler en beter voorbereid op de toekomst, wat die ook mag brengen.

## Ons aanbod

- ✓ Op maat gemaakte **HPO-diagnoses**
- ✓ Interactieve **lezingen en workshops** over het HPO-raamwerk
- ✓ Uitgebreide interviews, **artikelen, boeken**, en netwerkmogelijkheden
- ✓ Begeleiding bij de implementatie onder leiding van **HPO-experts**



## Waarom kiezen voor het HPO Center?

### **Ervaring & Geloofwaardigheid**

Met meer dan 15 jaar praktijkervaring in combinatie met grondig wetenschappelijk onderzoek staat het HPO Center aan de wereldwijde top van organisatorisch verbeteradvies.

### **Wereldwijd Kenniscentrum**

Gevestigd in Nederland werkt het HPO Center samen met partners, ook in opkomende markten, met als doel haar missie om organisaties overal ter wereld te verbeteren.

### **Ongeëvenaarde Expertise**

HPO stopt niet bij organisaties diagnosticeren. We verkennen, onderzoeken en duiken ook diep in aanverwante onderwerpen zoals High Performance Leadership, Silo-busting, Futurizing, Sociale Waardecreatie en High Performance Bedrijfsecosystemen – een bewijs van onze toewijding om het HPO-universum voortdurend uit te breiden.

### **Meer dan Alleen een Organisatie**

Met een passie voor inspireren, stimuleren en netwerken is het HPO Center niet zomaar een organisatie, het is een beweging. Met behulp wetenschappelijke en professionele publicaties (allemaal vrij te verkrijgen op [hpocenter.com](http://hpocenter.com) en [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl)), boeken, seminars en roundtables verspreiden wij voortdurend de kennis van het HPO-raamwerk en verenigen wij vakgenoten die geïnteresseerd zijn in voortdurende verbetering en excellentie.

## Overweegt u een HPO-transformatie?

Het HPO Center staat klaar om u te ondersteunen en te begeleiden op uw reis richting hoogpresteren. Neem vandaag nog contact met ons op voor meer informatie over de HPO-diagnose of het inplannen van een inspirerende HPO-workshop.



**HPO Center**

Oude Enghweg 2

1217 JC Hilversum

Telefoon: +31 035 603 7007

Email: [schreurs@hpocenter.com](mailto:schreurs@hpocenter.com)

Website: [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl)

Contact: [Marco Schreurs](#)

