



# HOE TE EXCELLEREN?


*Een blauwdruk voor de transitie naar een Hoogpresterende Organisatie*

***Deze Quick Insight gaat over de transitie naar een Hoogpresterende Organisatie (HPO) met behulp van het HPO-raamwerk. Het artikel benadrukt het belang van het begrijpen en managen van veranderingen, met de nadruk op aanpassingsvermogen en de cruciale rol van de HPO-diagnose. Het licht een combinatie van top-down en bottom-up verandermanagementbenaderingen toe, het belang van duidelijke communicatie, en de aanhoudende inzet die nodig is voor het diepgaande transformatieproces. Via een casestudy van een Nederlands mediabedrijf valideert het artikel de theoretische benadering van HPO-verandering, en biedt het inzichten voor organisaties die hun prestaties willen verhogen. Een must-read voor zakelijke professionals en leiders die een uitgebreid begrip van het HPO-transformatieproces zoeken.***

Deze Quick Insight is de managementsamenvatting van het artikel: de Waal, A. and Heijtel, I. (2017), "Developing a change approach for the transition to a high performance organization", *Measuring Business Excellence*, Vol. 21 Issue 2, pp. 101-116.



## KEY TAKEAWAYS

- 
**Omarm het HPO-raamwerk:** Benut het HPO-raamwerk om je te onderscheiden van gemiddelde en laagpresterende organisaties en je prestatievoorsprong te vergroten.
- 
**Begrijp en beheer de organisatieverandering effectief:** Omdat een groot percentage van organisatorische veranderingsinitiatieven mislukt, is effectief verandermanagement cruciaal voor het succesvol implementeren van het HPO-raamwerk.
- 
**Maak van continue verandering een prioriteit:** De transformatie naar een HPO vereist een continue veranderingsstrategie, die organisaties in staat stelt om gelijke tred te houden met de evoluerende bedrijfsomgeving.
- 
**Zet de HPO-diagnose in:** Gebruik de HPO-diagnose om de prestaties van de organisatie te beoordelen, gebieden voor verbetering te identificeren, en de omvang van de veranderingen te bepalen.
- 
**Gebruik een gecombineerde aanpak voor verandermanagement:** Gebruik, om de HPO-transformatie effectief te beheren, een combinatie van geplande (top-down) en flexibele (bottom-up) veranderingsmanagementbenaderingen.
- 
**Handhaaf prestaties door constante monitoring en aanpassing:** Monitor en pas processen en bedrijfsvoering regelmatig aan, als reactie op veranderende omstandigheden, en behoud zo het gewenste HPO-prestatieniveau over langere tijd.
- 
**Communiceer effectief gedurende de transformatie:** Heldere en transparante communicatie is essentieel in elke fase van het veranderingsproces, om ervoor te zorgen dat iedereen in de organisatie de visie van de transformatie begrijpt en omarmt.
- 
**Betrek iedereen bij het transformatieproces:** Bevorder een gevoel van betrokkenheid en verminder weerstand tegen verandering door iedereen in de organisatie te betrekken bij het transformatie-initiatief, en pas eventueel de transformatie aan de specifieke behoeften van afdelingen aan.
- 
**Volhard in de transformatiereis:** De transformatie naar een HPO is een langetermijnproces dat continue inspanning vereist. Het is een marathon, geen sprint.



## INTRODUCTIE: HET HPO-RAAMWERK

Het snelle tempo van verandering in het huidige digitale tijdperk noodzaakt organisaties ertoe hun strategieën voortdurend aan te passen. Het High Performance Organisatie (HPO) raamwerk is een robuuste benadering die organisaties in staat stelt om het goed te doen te midden van wereldwijde concurrentie, technologische innovaties, politieke verschuivingen en financiële omwentelingen, kortom te floreren in dit digitale tijdperk. Een HPO onderscheidt zich door superieure financiële en niet-financiële resultaten over een minimale periode van vijf jaar. Dit wordt bereikt door te focussen op vijf factoren en 35 kenmerken die de prestaties van een organisatie verbeteren. Het HPO-raamwerk is ontwikkeld om managers te helpen bij het identificeren van de elementen die duurzame hoge prestaties in de organisatie bevorderen. Het bevat kenmerken die veel voorkomen bij hoogpresterende organisaties wereldwijd en die bovendien door managers beïnvloed kunnen worden. De vijf HPO-factoren zijn met elkaar verbonden, zodanig dat vooruitgang in het ene gebied een positief effect heeft op de andere gebieden. Deze factoren omvatten managementkwaliteit, openheid en actiegerichtheid, langetermijnonoriëntatie, continue verbetering en vernieuwing, en medewerkerskwaliteit. De factoren bevatten eigenschappen zoals betrouwbaarheid, effectieve besluitvorming, bevordering van dialoog en leren, prioriteren van partnerschappen met belanghebbenden en klantgerichte dienstverlening, veerkracht en samenwerking.

Om de HPO-status te beoordelen, kan een organisatie een **HPO-diagnose** uitvoeren op basis van de 35 HPO-kenmerken. De HPO-diagnose omvat het verspreiden van een enquête onder managers en medewerkers. Deelnemers beoordelen hun organisatie op een schaal van 1 tot 10, en de gemiddelden worden vergeleken met industriestandaarden. Het behalen van een gemiddelde score van 8,5 of hoger over alle factoren duidt een organisatie aan als een HPO. De HPO-diagnose bepaalt niet alleen de status van een organisatie, maar wijst ook verbeterpunten aan. Hoewel de reis naar een HPO zwaar kan zijn, is het met de juiste hulpmiddelen en inzet een haalbaar en lonend doel. De succesvolle adoptie van het HPO-raamwerk heeft geleid tot verbeterde prestaties in verschillende landen, waaronder Nepal, Nederland, de Filippijnen, Vietnam, Thailand, het VK, de VS en Zambia. Echter, het pad naar het worden van een HPO is vol uitdagingen. Met tot wel 70% mislukte organisatorische veranderingsinitiatieven, is de zoektocht naar een effectief, universeel toepasbaar raamwerk zeer opportuun. Het doel van het in deze Quick Insight beschreven onderzoek is dan ook het identificeren en testen van een veranderingsaanpak voor het implementeren van het HPO-raamwerk, die helpt een organisatie om te vormen tot een HPO.



## PATRONEN VAN VERANDERINGSINITIATIEVEN: FREQUENTIE VAN VOORKOMEN

Veranderingsinitiatieven kunnen worden geclassificeerd in drie types op basis van hun frequentie van voorkomen: incrementeel (stapsgewijs), continu en discontinu. Bij stapsgewijze verandering pakt een organisatie individuele elementen van verandering aan, één voor één. 'Hobbelige' stapsgewijze verandering, een variatie op dit type, omvat verandering op het operationele niveau bestaande uit perioden van relatieve rust gevolgd door perioden van versnelde verandering. Continue verandering betreft een constante transformatie van de organisatie om bij te blijven met veranderingen in de omgeving, door middel van reguliere monitoring, waarneming en reacties. Bij 'hobbelige' continue verandering worden perioden van rust gevolgd door versnelde organisatiebrede verandering. Tot slot is sprake van discontinuë verandering wanneer alle veranderingen plaatsvinden in één grootschalig initiatief, gevolgd door een verlengde consolidatieperiode.

Een organisatie die streeft naar het worden van een HPO moet de vijf HPO-factoren verhogen van hun huidige prestatieniveaus naar het gewenste HPO-niveau en dit niveau gedurende minimaal vijf jaar handhaven. De HPO-diagnose identificeert gebieden in de organisatie die versterking nodig hebben. Aanpassingen aan het HPO-veranderingsinitiatief zijn noodzakelijk om gelijke tred te houden met de steeds veranderende bedrijfsomgeving. Zowel stapsgewijze als discontinuë verandering zijn ongeschikt voor een HPO-transformatie vanwege de tijdschaal en de mogelijke behoefte aan veranderingen tijdens de consolidatieperiode. Daarom is de voorkeursfrequentie voor de HPO-transformatie de continue verandering.



DE 5 SUCCESFACTOREN



KWALITEIT VAN MANAGEMENT



CONTINUE VERBETERING & VERNIEUWING



LANGTERMIJN GERICHTHEID



KWALITEIT VAN MEDEWERKERS



OPENHEID & ACTIEGERICHTHEID





## PATRONEN VAN VERANDERINGSINITIATIEVEN: SCHAAL

Veranderingsinitiatieven kunnen ook worden onderscheiden op basis van hun schaal: fine-tuning (scherpstellen), stapsgewijze aanpassing, modulaire verandering, en totale organisatieverandering. Fine-tuning betreft continue veranderingen op groepsniveau om de afstemming met de structuur, processen, mensen en strategie van de organisatie te behouden. Stapsgewijze aanpassing omvat wijzigingen in managementprocessen en -strategieën, zonder radicale verandering. Modulaire verandering verwijst naar grote verschuivingen binnen één of meerdere organisatorische eenheden, terwijl totale organisatieverandering radicale, organisatiebrede veranderingen inhoudt.

Bij de transformatie naar een HPO varieert de schaal van verandering per organisatie. De HPO-diagnose bepaalt die schaal aan het begin van elk HPO-initiatief. De verandering kan de hele organisatie omvatten of beperkt zijn tot een enkele afdeling, afhankelijk van de diagnose. Radicale veranderingen kunnen nodig zijn als het verschil tussen de gemeten gemiddelde HPO-score en de gewenste HPO-score van 8,5 aanzienlijk is, of er kunnen kleine aanpassingen nodig zijn als het verschil klein is.

## PATRONEN VAN VERANDERINGSINITIATIEVEN: MANAGEMENT VAN DE VERANDERING

De belangrijkste theorieën over het beheren van verandering tijdens initiatieven zijn de geplande en flexibele benaderingen. De geplande benadering richt zich op het begrijpen van de verschillende fasen van verandering en de activiteiten die nodig zijn om over te gaan van een ondermaatse prestatieniveau naar het gewenste prestatieniveau. Veranderingen worden top-down de organisatie ingeduwd. In de flexibele benadering wordt verandering gezien als onvoorspelbaar en continu, met een benadering die zich aanpast aan een evoluerende omgeving. Het is een bottom-up benadering waar veranderingen beginnen en worden geïmplementeerd op individueel niveau zonder top-down richting.

Voor een HPO-transformatie moet de benadering van verandermanagement een overgang waarborgen van het huidige prestatieniveau naar het gewenste HPO- prestatieniveau. Hoewel de geplande benadering geschikt is voor top-down communicatie, zijn de veronderstellingen van een stabiele en voorspelbare bedrijfsomgeving over het algemeen niet realistisch. Aan de andere kant lijkt de flexibele benadering meer geschikt voor het handhaven van de vereiste HPO-prestatieniveaus over de jaren heen dan voor het snel



verhogen ervan. Aangezien geen enkele benadering voldoende is, lijkt het beste om de geplande en flexibele benaderingen van verandermanagement te combineren. Na het communiceren van de resultaten van de HPO-diagnose kunnen organisatiebrede veranderingen worden uitgevoerd met behulp van de geplande benadering. Tegelijkertijd kunnen veranderingen op individueel niveau worden beheerd met de flexibele benadering, aangepast aan hun lokale context. Zodra het gewenste HPO-niveau is bereikt, kan de flexibele benadering helpen dit niveau in de tijd te handhaven.

## DE CASE ORGANISATIE

Deze casestudy richt zich op een mediabedrijf dat werd gevormd na een fusie van drie regionale mediabedrijven in Nederland. De organisatie biedt media- en communicatiediensten aan consumenten en bedrijven op nationaal niveau. Het doel van de organisatie is om de klantbeleving te verbeteren op het gebied van informatie, communicatie en entertainment binnen een continu veranderende medialandschap. Echter, het fusieproces ging gepaard met moeilijkheden die leidden tot een aanzienlijke achterstand in orderverwerking, slechte toegankelijkheid van de klantenservice en problemen met het beheren van klantverhuizingen en nieuwe adressen. Dit resulteerde in negatieve publiciteit en een zich steeds verder uitbreidende crisis binnen de organisatie. Het bedrijf presteerde ondermaats, haalde haar doelen niet en maakte veel operationele fouten.

Pogingen om de neerwaartse spiraal te stoppen, waren in eerste instantie gericht op het verbeteren van processen en de toegankelijkheid van het callcenter. Met strikt top-down management werd de operationele basis van het bedrijf geherstructureerd om beter aan de verwachtingen van de klant te voldoen. Met deze basisverbeteringen op zijn plaats, streefde het managementteam ernaar om de prestaties van de organisatie te verhogen van een gemiddeld prestatieniveau naar een hoogpresterend niveau. Het HPO-raamwerk werd toegepast om deze overgang te ondersteunen, waarbij de HPO-diagnose een gemiddelde HPO-score van 6,5 voor de organisatie onthulde, tekortschietend ten opzichte van de gewenste 8,5. Het management besloot om de feedback van de HPO-diagnose te gebruiken als lanceerplatform voor een HPO-veranderprogramma.



## ONDERZOEKSBEVINDINGEN EN ANALYSE

De onderzoeksmethodologie omvatte expertinterviews en documentanalyse. De geïnterviewden waren leden van het HPO-programmateam, die verantwoordelijk waren voor het toezicht op de voortgang van het HPO-veranderinitiatief en die werden beschouwd als de meest over de veranderaanpak geïnformeerde mensen. Er werden semigestructureerde, face-to-face interviews afgenomen om de HPO-veranderaanpak te bespreken.

### ***Frequentie van Voorkomen***

De HPO-diagnose gaf aan dat het veranderinitiatief van het bedrijf, gericht op het versterken van HPO-factoren, over de hele organisatie moest worden geïmplementeerd en ook aangepast moest worden aan afdelingsbehoeften. Daarom ontwikkelden afdelingsmedewerkers veranderingsinitiatieven om specifieke kenmerken binnen hun afdelingen te transformeren, terwijl het HPO-programmateam zich richtte op het transformeren van kenmerken in de gehele organisatie. Het verandertempo voor de meeste initiatieven was continu, met af en toe perioden van versnelling gevolgd door perioden van rust. Over het algemeen werd er continu aan de meeste initiatieven gewerkt, wat leidde tot stapsgewijze verbeteringen in de HPO-factoren.

### ***Schaal***

De schaal van verandering leek sterk op fine-tuning aangezien de strategie van het bedrijf niet was aangepast ten behoeve van of door de veranderingen. In plaats daarvan werkte het bedrijf consistent aan de benodigde verbeteringen. Bovendien brachten de veranderingen afstemming teweeg tussen werkprocessen, werkwijzen en medewerkersgedrag.

### ***Beheer van Verandering***

De verandermanagementaanpak voor het HPO-veranderinitiatief was een combinatie van de geplande en flexibele aanpakken. De initiële focus lag op het communiceren van de visie van de organisatie om een HPO te worden. Het HPO-programmateam ontwikkelde een communicatiestrategie voordat de resultaten van de HPO-diagnose binnen waren. De uitvoering van de strategie vertoonde kenmerken van de geplande veranderaanpak: de transformatievisie werd aan de top ontwikkeld en over de hele organisatie gecommuniceerd met behulp van duidelijk gedefinieerde veranderingsinterventies.



Vervolgens ontwikkelde het HPO-programmateam verschillende interventies om bottom-up veranderingsinitiatieven te vergemakkelijken. Zowel een top-down aanpak (waarbij medewerkers transformatie-initiatieven ontwikkelden door middel van duidelijk gedefinieerde interventies van het managementteam en het HPO-programmateam) als een bottom-up aanpak (waarbij elke afdeling transformatie-initiatieven ontwikkelde om specifieke HPO-kenmerken te verbeteren op een manier die geschikt was voor hun lokale bedrijfsomgeving) werden gebruikt.

Tot slot verschoof de focus naar de adoptie van benodigde transformatie-initiatieven door medewerkers. Het HPO-programmateam vergemakkelijkte dit met centraal geformuleerde interventies die duidelijk gedefinieerde stappen bevatten. Echter, van elk team werd gevraagd hun veranderingsinterventies om de drie maanden te herzien en aan te passen op basis van eventueel veranderende omstandigheden. Deze cruciale rol van het HPO-programmateam zorgde voor een continu transformatietempo, waardoor potentieel verzet van managers en medewerkers die zich vooral focusten op hun dagelijkse activiteiten werd overwonnen.

## CONCLUSIE

In Tabel 1 wordt een vergelijking gemaakt tussen de theoretische HPO-veranderingsaanpak en de HPO-aanpak die bij het casebedrijf is gebruikt.

Categorieën van verandering	Theoretische HPO-veranderingsinitiatief aanpak	Empirische HPO-veranderingsinitiatief aanpak
Frequentie van voorkomen	Continu	Continu
Schaal van verandering	Verschildt per HPO-veranderingsinitiatief	Fine-tuning
Management van veranderingsaanpak	Combinatie van geplande en flexibele aanpakken	Vooraf combinatie van geplande en flexibele aanpakken

Tabel 1: Vergelijking tussen de theoretische en empirische aanpakken voor een HPO-veranderingsinitiatief

Uit Tabel 1 blijkt duidelijk dat de theoretisch ontwikkelde veranderingsaanpak voor een HPO-veranderingsinitiatief grotendeels is gevalideerd bij het casebedrijf. Zoals voorspeld, is de snelheid van verandering tijdens een HPO-transformatie continu en de manier om een HPO-veranderingsinitiatief te beheren zou een combinatie moeten zijn van de geplande en flexibele aanpakken. Voor dit specifieke casebedrijf bleek de schaal van de verandering neer te komen op fine-tuning.





# 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](#)

