



TOPKLASSE ORGANISATIES IN AZIË BOUWEN

Waar moet rekening mee gehouden worden?

Deze Quick Insight gaat diep in op de uitdagingen en kansen waarmee Aziatische organisaties te maken krijgen in hun streven naar hoge prestaties. Met behulp van het HPO-raamwerk wijst het artikel op cruciale elementen die bijdragen aan een goed presterende organisatie: Managementkwaliteit, Medewerderskwaliteit, Langetermijngerichtheid, Openheid en Actiegerichtheid en Continue Verbetering en Vernieuwing. Het artikel bespreekt land-specifieke variaties in HPO-scores en suggereert concrete strategieën zoals het verbeteren van operationele processen en investeren in kwaliteitsmanagement. Het sluit af door te benadrukken dat Aziatische organisaties een proactieve benadering moeten aannemen voor continue verbetering om niet alleen nationaal uit te blinken, maar ook wereldleiders te worden. Dit is essentiële lectuur voor iedereen die geïnteresseerd is in het begrijpen van de complexiteit van het bereiken van hoge prestaties in het Aziatische zakelijke landschap.

Deze Quick Insight is de managementsamenvatting van: de Waal, A. (2020), "Creating High-Performance Organizations in Asia: Issues to Consider", International Journal of Management and Applied Research, Vol. 7, No. 2, pp. 86-103.

KEY TAKEAWAYS

-  **Aziatische markt dynamiek:** De razendsnelle opkomst van Azië in de wereldeconomie, aangedreven door grootmachten China en India, kent uitdagingen zoals tekorten aan talent, stijgende arbeidskosten, en eisen voor verbeterde arbeids-/milieupraktijken. Het aanpakken hiervan is cruciaal voor Aziatische organisaties die streven naar consistent hoge prestaties.
-  **Het HPO-raamwerk:** Het High Performance organisatie (HPO)-raamwerk identificeert vijf kernfactoren die organisatorische uitmuntendheid bevorderen. Dit zijn: Managementkwaliteit, Openheid en Actiegerichtheid, Langetermijngerichtheid, Continue Verbetering en Vernieuwing, en Medewerkerskwaliteit.
-  **Prestatiestatus van Aziatische organisaties:** Aziatische organisaties komen gemiddeld tekort in het bereiken van de hoogpresterende status, met scores voornamelijk in de 6.2-6.5 range. Ze blinken echter wel uit in 'Langetermijngerichtheid', wat de culturele nadruk van de regio op duurzaamheid en diepgang in visies en relaties weerspiegelt.
-  **Landelijke variaties:** Verschillende Aziatische landen hebben uiteenlopende HPO-scores, die een breed scala aan invloeden weerspiegelen zoals economische vooruitgang, adoptie van managementpraktijken, nadruk op onderwijs, concurrentievermogen, en gevolgen van natuurrampen.
-  **Strategische verbeteringen:** Aziatische organisaties, om topprestaties te bereiken, moeten zich richten op het verbeteren van operationele processen, benutten van organisatorische kennis, en investeren in de ontwikkeling van uitmuntende managers. Dit zijn actiegerichte strategieën die zijn afgestemd op de behoeften en uitdagingen die specifiek zijn voor het Aziatische organisatielandschap.



INLEIDING

Azië, met zijn snel groeiende economieën China, India, Vietnam, de Filipijnen, en Thailand, heeft een geduchte positie in de wereldeconomie. Deze opkomst is echter niet zonder uitdagingen. Vragen over de kwaliteit van Aziatische producten, gekoppeld aan interne problemen zoals een talentencrisis, stijgende arbeidskosten, en oproepen voor verbeterde arbeids- en milieupraktijken, vragen om aandacht. Voor Aziatische bedrijven om overeind te blijven, is het cruciaal dat ze evolueren naar high-performance organisaties (HPO's).

Een HPO overtreft voortdurend vergelijkbare organisaties (concurrenten) gedurende minstens vijf jaar, zowel op financieel als niet-financieel vlak, door een robuuste benadering van haar kerndoelstellingen. De crux voor Aziatische organisaties is het onderscheiden van de elementen die hen naar het wereldtoneel katapulteren en die hen daar kunnen houden.

Verschillende modellen beweren de organisatorische prestaties te optimaliseren, maar veel werken niet. Ze missen ofwel duurzaamheid, diepgang, of zijn niet afgestemd op de context van Azië. Daarom hebben we de Waal's HPO-raamwerk voor onze studie gebruikt. Deze wetenschappelijk onderbouwde methodologie, bekend om het consequent verbeteren van prestaties, resoneert vooral binnen de Aziatische context. Onze missie? Het analyseren van gegevens die zijn verzameld via het HPO-raamwerk van Aziatische organisatie in de afgelopen 15 jaar, met als doel de cruciale facetten die versterking nodig hebben voor het bereiken van de HPO-status in de schijnwerpers te zetten. De term "Aziatische organisatie" is vrij breed, indeling per regio zorgt voor meer nauwkeurigheid in ons onderzoek.

Onze aanpak combineerde een overzicht van relevante literatuur met een diepgaande duik in inzichten uit de Waal's HPO-raamwerk, verder verrijkt door feedback van deelnemers aan twee conferenties gehouden in Singapore.

DE WAAL'S HPO-RAAMWERK: EEN OVERZICHT

Het ontwikkelen van het HPO-raamwerk omvatte:

1. Literatuuroverzicht: Uit 189 in de literatuur geïdentificeerde potentiële high-performance kenmerken werden degenen die het vaakst in die literatuur werden genoemd, geprioriteerd, waardoor de lijst werd verfijnd tot 54 primaire kenmerken.



2. Wereldwijde Enquête: Een enquête met deze 54 kenmerken verzamelde reacties van meer dan 2.000 deelnemers uit 1.470 organisaties, waarna de 54 met behulp van een statistische analyse kon worden teruggebracht tot 35 belangrijke kenmerken die zich groepeerden in vijf kern HPO-factoren.

De vijf HPO-factoren:

- **Managementkwaliteit:** HPO-managers geven prioriteit aan vertrouwen en betekenisvolle relaties met hun medewerkers. Ze zijn besluitvaardig, actiegericht, en geven het voorbeeld, zodat hun teams optimale prestaties leveren.
- **Openheid en Actiegerichtheid:** High-performance organisaties bevorderen open dialoog. Deze openheid stimuleert kennisdeling, wederzijds respect, en actie. Fouten worden niet afgekeurd, maar gezien als leermogelijkheden.
- **Langetermijngerichtheid:** Deze organisaties jagen niet korte-termijnwinsten na. Ze zijn gericht op de lange termijn, waarden diepgaande klantrelaties en koesteren talent van binnenuit, wat zorgt voor stabiliteit en grote organisatorische kennis.
- **Continue Verbetering en Vernieuwing:** Een HPO is niet statisch. Het heeft een unieke strategie en is altijd op zoek om producten, processen, en diensten te verbeteren. Snelle aanpasbaarheid en constante vernieuwing zijn kenmerkend.
- **Medewerkerskwaliteit:** Diversiteit en complementaire vaardigheden vormen de basis van een HPO. Continue leren is de norm, en medewerkers zijn gemotiveerd om uitstekende resultaten te leveren.

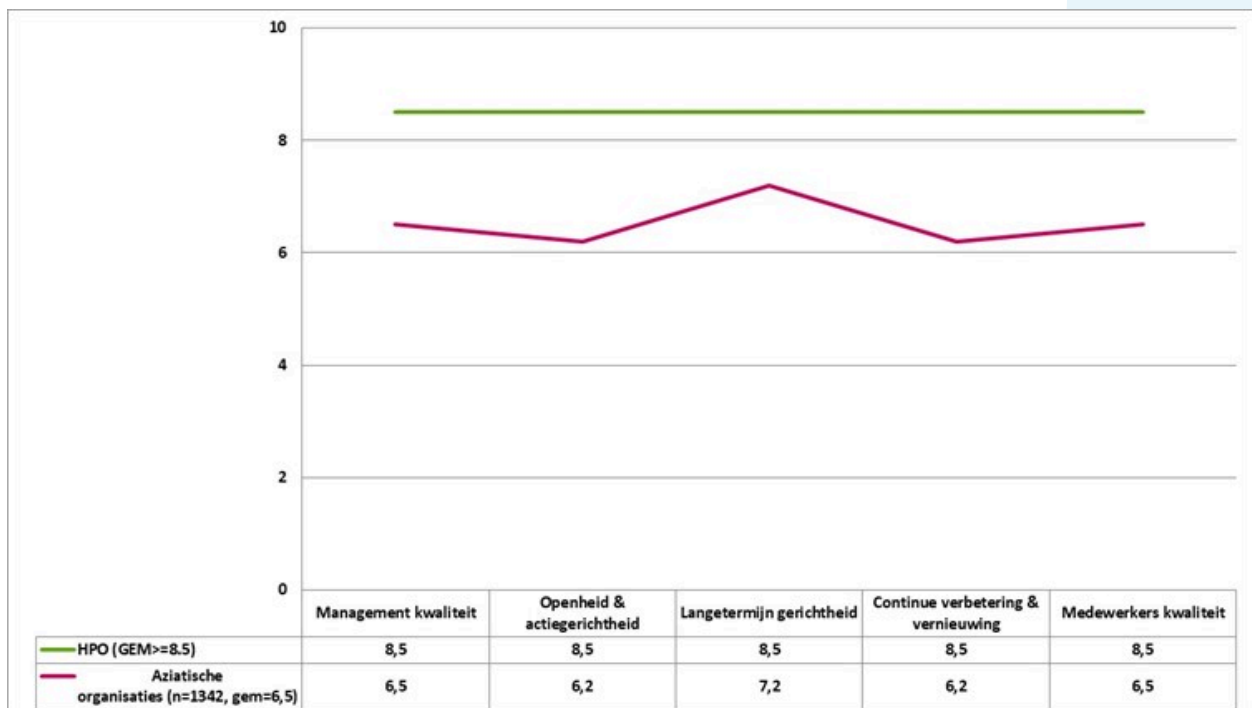


HPO in de praktijk:

Onderzoek toont een directe link tussen deze vijf HPO-factoren en het concurrentievoordeel van een organisatie. In wezen vertalen betere HPO-scores zich in superieure organisatorische resultaten. Om te bepalen waar ze staan, kunnen organisaties een 'HPO-diagnose' uitvoeren. Deze beoordeling laat zowel management als medewerkers de afstemming van de organisatie op de 35 HPO-kenmerken evalueren, en biedt een duidelijke routekaart voor verbetering. Om de begeerde HPO-status te bereiken, moet een organisatie gemiddeld een HPO-score van minstens 8,5 behalen voor elke factor.

ONDERZOEKSAANPAK EN INZICHTEN OP AZIATISCHE ORGANISATIES

Sinds de ontwikkeling in 2007 is het HPO-diagnosehulpmiddel gebruikt door meer dan 55.000 deelnemers, met hun reacties gearchiveerd in de HPO-database. Voor de reikwijdte van ons onderzoek hebben we gegevens geëxtraheerd van 1.342 respondenten die werkten voor Aziatische organisaties. Door hun reacties te middelen, hebben we een valide HPO-score voor Aziatische organisaties kunnen berekenen, zoals gevisualiseerd in Figuur 1.



Figuur 1: Gemiddelde HPO-scores voor Aziatische organisaties



Bevindingen (zoals gepresenteerd in Figuur 1):

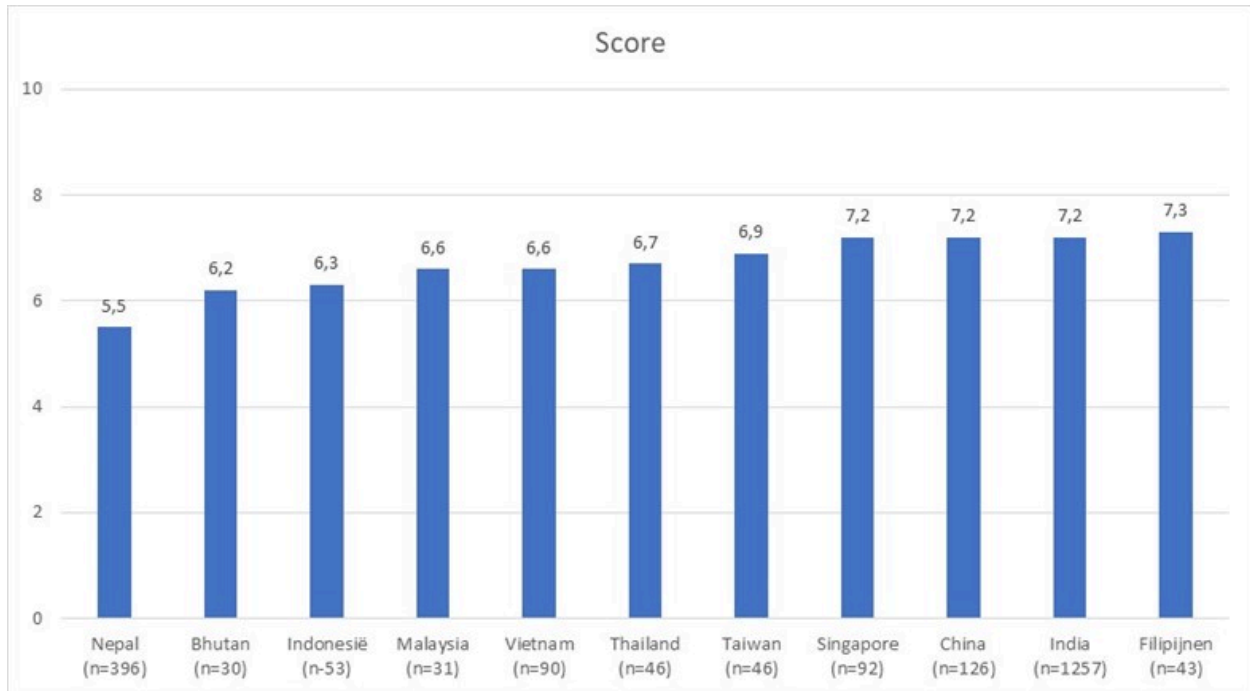
1. Aziatische organisaties hebben gemiddeld de hoogpresterende status nog niet bereikt, aangezien een HPO-score van 8.5 de HPO-basislijn is.
2. Afgezien van de HPO-factor 'Langetermijngerichtheid', schommelen alle andere factoren in de 6.2-6.5 range. Niet verrassend scoort 'Langetermijngerichtheid' een hogere 7.2, wat de diepgewortelde nadruk van Azië op langetermijnvisies onderstreept, hetgeen kenmerkend is voor de cultuur van de regio.
3. Dieper gravend, waren deelnemers aan twee conferenties in Singapore (2018) van mening dat de intrinsieke familiewaarden en inherente loyaliteit van Aziaten deze langetermijngerichtheid versterken, vooral in professionele omgevingen.
4. Echter, bij het bespreken van de HPO-factoren 'Continue Verbetering & Vernieuwing' en 'Openheid en Actiegerichtheid', is er een gedeelde mening dat Aziaten over het algemeen meer geneigd zijn te volgen dan te innoveren. Deze aarzeling om te innoveren kan continue verbetering belemmeren.
5. Bovendien is er speculatie over de aanpasbaarheid van Aziatische organisaties aan externe invloeden, vaak een katalysator voor frisse inzichten. De heersende volgermentaliteit kan ook open dialogen tussen medewerkers en management belemmeren, een scenario dat verder wordt versterkt door de bestaande top-down managementsystemen in veel Aziatische instellingen die een aanzienlijke machtsafstand benadrukken.
6. 'Managementkwaliteit' en 'Medewerkerskwaliteit' factoren hebben gemiddelde scores. Dit kan worden toegeschreven aan het evoluerende HRM-landschap in Azië. Hoewel er een groeiende neiging is naar moderne HRM-praktijken, blijft er een opmerkelijke kloof in de ontwikkeling van vaardigheden voor medewerkers van veel Aziatische organisaties.

Figuur 1 versterkt het inleidende idee van een imperatieve behoefte voor Aziatische organisaties om hun prestaties te verhogen. Een discrepantie van 2 punten van het gewenste niveau van hoge prestaties onderstreept deze urgentie.



BEOORDELING VAN LANDSPECIFIEKE HPO-SCORES

We hebben de gegevens van de 1.342 deelnemers verder gecategoriseerd om gemiddelde HPO-scores op landbasis te verkrijgen, zoals geïllustreerd in Figuur 2. Ons criterium vereiste minimaal 30 respondenten per land.



Figuur 2: Gemiddelde HPO-scores per Aziatisch land

Bij het bekijken van Figuur 2 is een voorzichtige aanpak noodzakelijk. Het aantal respondenten voor bepaalde landen was beperkt, waardoor onze discussies en interpretaties slechts indicatief kunnen zijn. Desalniettemin kan men, zelfs met deze voorzichtigheid, duidelijke HPO-scoreverschillen onderscheiden tussen Aziatische landen.

Observaties:

Landen als China, India, Filipijnen, Singapore, en Taiwan tonen bovengemiddelde HPO-scores. In tegenstelling hiermee blijven de scores van Nepal aanzienlijk achter bij de rest. Deze verschillen sluiten aan bij eerdere studies:

- Onderzoeken die business-to-business bedrijven in verschillende Aziatische landen vergeleken, vonden landelijke verschillen in aspecten zoals innovatiekracht, marktorientatie, en organisatiecultuur. Deze verschillen resoneren met de culturele en historische achtergronden van elk land.



• Eerder onderzoek heeft landen als India, Japan, China, Singapore, en Thailand geïdentificeerd als de thuisbasis van de meest geavanceerde organisaties in Azië. Deze uitkomst suggereert potentiële top-ranking HPO-scores voor deze landen, wat wordt bevestigd voor China, India en Singapore in Figuur 2. Het is belangrijk op te merken dat de scores van de Filipijnen grotendeels gegevens van één organisatie vertegenwoordigen die gericht werkte aan het verhogen van de HPO-status.

Analyse van verschillen per land:

Debatten over de bevindingen van Figuur 2 tijdens de conferenties in Singapore riepen meerdere verklaringen op, vaak ondersteund door de wetenschappelijke literatuur:

- 1. Economische en Sociale Vooruitgang:** Minder-ontwikkelde economieën, zoals Bhutan, Indonesië, en Nepal, beschikken over systemen (bijv. juridische kaders), die de groei van organisaties kunnen belemmeren en dus lagere HPO-scores kunnen opleveren.
- 2. Invloed van Externe Managementpraktijken:** Historische bevindingen benadrukken de diepgaande impact van buitenlandse (vooral Amerikaanse en Japanse) managementtechnieken op Aziatische organisatiestructuren. Landen die sterk verweven zijn met buitenlands kapitaal, zoals Taiwan, Maleisië, en Thailand, nemen vaak westerse managementpraktijken over. Hoewel directe overzetting van Westerse naar Aziatische contexten niet altijd haalbaar (of wenselijk!) is, zet het aan tot reflectie op lokale managementmodellen, wat mogelijk HPO-scores kan verhogen.
- 3. Nadruk op Onderwijs:** Landen met weinig aandacht voor onderwijs, vooral managementtraining, verwaarlozen vaak de assimilatie van nieuwe managementpraktijken, wat leidt tot verminderde HPO-scores. Omgekeerd, landen als Singapore, waar regeringen actief onderwijs bevorderen, zien verhoogde HPO-scores.
- 4. Concurrentielandschap:** Hoge binnenlandse en internationale concurrentie vereist uitmuntendheid in organisatiestructuren. Deze noodzaak voor organisatorische kracht vertaalt zich vaak in hogere HPO-scores, zoals te zien in China en Singapore.



5. **Corruptie-index:** Hoge corruptie kan de ontwikkeling van organisaties beperken, wat leidt tot lagere HPO-scores.
6. **Gevolgen van Natuurrampen:** Landen die vaak worden geteisterd door natuurrampen, zoals Indonesië en Nepal, hebben vaak aanzienlijke middelen nodig voor rampenbestrijding, waardoor er weinig overblijft voor organisatorische ontwikkeling, dus resulterend in lagere HPO-scores.

STRATEGIEËN OM PRESTATIES IN AZIATISCHE ORGANISATIES TE VERBETEREN

Met behulp van het HPO-raamwerk hebben we gebieden geïdentificeerd waar organisaties kunnen verbeteren. Hoewel onze analyse slechts een breed overzicht geeft op basis van de algemene trends in Aziatische bedrijven, zijn hier de belangrijkste aandachtsgebieden en vragen om te overwegen:

1. Operationele processen verbeteren (gekoppeld aan HPO-factor Continue Verbetering & Vernieuwing)

- Nemen we te veel projecten aan?
- Weten we wanneer een project echt voltooid is?
- Hebben we georganiseerde informatie en de discipline om te verbeteren?
- Zijn we afgestemd op wat er in de hele organisatie gebeurt?

2. Beter gebruik maken van organisatorische kennis (gekoppeld aan HPO-factor Openheid en Actiegerichtheid)

- Communiceren we alleen of gaan we echt in dialoog?
- Maken we optimaal gebruik van onze collectieve kennis?
- Is er voldoende teamwork en samenwerking in onze organisatie?



3. Ontwikkelen van topklasse Managers (gekoppeld aan HPO-factor Managementkwaliteit) m

- Hebben we de kwaliteiten van hoogpresterende managers?
- Zijn onze beslissingen snel en effectief?
- Investeren we in het opleiden van onze toekomstige leiders?

CONCLUSIE

De snelle evolutie van de Aziatische markten biedt zowel kansen als uitdagingen voor organisaties binnen de regio. Een hulpmiddel zoals de Waals HPO-raamwerk kan hen begeleiden naar het bereiken van consistente hoge prestatienormen. Hoewel de huidige prestatie-indicatoren een kloof in de gewenste prestatieniveaus aangeven, is het potentieel voor groei en uitmuntendheid duidelijk. Door deze lacunes te herkennen, de inzichten uit diverse Aziatische contexten te integreren, en een proactieve benadering van organisatorische verbetering aan te nemen, kunnen Aziatische organisaties niet alleen hun binnenlandse positie versterken, maar zich ook positioneren als wereldleiders in het concurrerende marktlandschap. De weg voorwaarts vereist betrokkenheid, motivatie, en een toewijding aan continu leren en verbeteren.



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 en 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

Website: www.hpocenter.nl

Contact: [Marco Schreurs](#)

