



VAN GLOBALE PRINCIPES NAAR DE LOKALE PRAKTIJK

Het HPO-raamwerk verfijnd voor Thailands unieke situatie

Deze Quick Insight gaat in op het aanpassen van het HPO-raamwerk aan de unieke zakelijke omgeving van Thailand. Het onderzoekt de dynamische uitdagingen waarmee Thaise organisaties worden geconfronteerd, van politieke verschuivingen tot de opkomst van sociale media en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hoewel het HPO-raamwerk een model is voor consistente prestaties, benadrukt het artikel de noodzaak voor maatwerk in de Thaise context. Dit artikel is interessant voor managers, consultants en academici. Het biedt waardevolle inzichten over hoe het HPO-raamwerk Thaise organisaties kan ondersteunen bij het voorbereiden en aangaan van toekomstige zakelijke uitdagingen.

Deze Quick Insight is de managementsamenvatting van: de Waal, A., Goedegebuure, R. and Akaraborworn, C.T. (2014), Adapting the High Performance Organization framework to the Thai context, Measuring Business Excellence, Vol. 18 No. 2, 2014, pp. 28-38.

KEY TAKEAWAYS

-  **Het evoluerende landschap voor Thaise organisaties:** De situatie van Thaise organisaties wordt beïnvloed door een veelheid aan factoren zoals politieke verschuivingen, de opkomst van sociale media en de versterkte focus op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Om deze uitdagingen aan te kunnen, hebben bedrijven een unieke propositie, strategische allianties en een verhoogde focus op klanttevredenheid nodig.
-  **Essentie van het HPO-raamwerk:** Het Hoog Presterende Organisatie (HPO) raamwerk helpt bij het bereiken consistente excellente kwaliteit. Afkomstig uit uitgebreid wetenschappelijk onderzoek bevat het 35 specifieke kenmerken, samengevat in vijf HPO-factoren: Managementkwaliteit, Openheid en Actiegerichtheid, Langetermijngerichtheid, Continu Verbeteren en Vernieuwen, en Medewerkerskwaliteit.
-  **Validatie en aanpassing van HPO voor Thailand:** Het onderzoek benadrukt een correlatie tussen het HPO-raamwerk en verbeterde organisatorische resultaten. Het raamwerk fungeert als een kompas, en is leidend maar niet voorschrijvend. Het toepassen van het raamwerk aan het Thaise zakelijke landschap vereiste echter maatwerk, vooral met betrekking tot kenmerken van langetermijn-gerichtheid.
-  **HPO's globale relevantie en veelzijdigheid:** Ondanks culturele en zakelijke nuances in Thailand, behoudt het originele HPO-raamwerk zijn relevantie voor internationale vergelijkingen. Dit onderstreept de aanpasbaarheid en wereldwijde toepasbaarheid van het HPO-raamwerk.
-  **Toekomstige implicaties voor Thaise organisaties:** Het HPO-raamwerk komt naar voren als een strategisch hulpmiddel voor Thaise zakelijke leiders. De structuur en inzichten helpen hen bij het vormen van superieure en veerkrachtige organisaties. Het raamwerk fungeert als een baken voor deze ondernemingen, hen voorbereidend om de veelzijdige uitdagingen die voor hen liggen het hoofd te bieden.



Introductie

Een belangrijke studie zocht naar de inzichten van de topmanagers en zakelijke professionals in Thailand. Het ging over managementtrends en verschuivingen in managementstrategieën die uniek zijn voor dit land. Als resultaat kwamen tal van potentiële toekomstscenario's voor Thaise organisaties naar voren. Enkele kernthema's en prioriteiten sprongen eruit:

- **Het onvoorspelbare onder ogen zien:** Het veranderende zakelijke landschap vereist dat Thaise organisaties evolueren en uniek zijn. Dit is vooral belangrijk gezien onvoorspelbare elementen, zoals politieke omwentelingen, de alomtegenwoordige kracht van sociale media, en de groeiende nadruk op maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- **Uitblinken in de menigte:** De toekomst vraagt om een duidelijke sprong in servicekwaliteit. Ook zijn een sterkere merkaanwezigheid, geavanceerde technologische adoptie, beter marktbereik en innovatief ontwerp belangrijk.
- **Strategische samenwerkingen:** Er is een toenemende hang naar het smeden van strategische allianties. Ook moet men ervoor zorgen dat outsourcing-inspanningen succesvoller verlopen.
- **De Klant op de voorgrond:** Een verhoogde focus op het versterken van klanttevredenheid komt naar voren als een sterke prioriteit van Thaise organisaties.

Een veelbelovende benadering om deze prioriteiten aan te pakken is het concept van de Hoog Presterende Organisatie (HPO). Een HPO is meer dan alleen een hoogpresterende entiteit. Het is een organisatie die consequent beter presteert dan haar concurrenten. Dit geldt voor financiële en niet-financiële maatstaven, gedurende ten minste vijf jaar. Dit wordt bereikt door een gedisciplineerde focus op de fundamentele waarden en prioriteiten binnen de organisatie.

Gezien deze voordelen lijkt het omarmen van het HPO-raamwerk een logische volgende stap voor Thaise ondernemingen. Er is echter een belangrijk voorbehoud. Veel van de high-performance concepten hebben hun wortels in Westerse managementtheorieën. De toepassing van dergelijke concepten gaat niet altijd naadloos in andere culturele en zakelijke landschappen. Voordat Thaise zakelijke leiders aan de slag gaan met het HPO-



raamwerk, is het cruciaal om ervoor te zorgen dat dit raamwerk effectief kan worden aangepast aan de unieke zakelijke ethos in Thailand. Het moet resoneren met de unieke zakelijke ethos van Thailand.

Het HPO-raamwerk ontcijferen

Het HPO-raamwerk

Gebouwd op uitgebreid onderzoek en empirische studies, presenteert het HPO-raamwerk een paradigma voor organisatorische uitmuntendheid. Het raamwerk kwam voort uit een tweefasige benadering. Het begon met een omvangrijke literatuurstudie en werd gevolgd door een empirische wereldwijde enquête.

Fase 1: Literatuurstudie en identificatie van kenmerken

De reis begon met een intensieve scan van de bestaande literatuur. Uiteindelijk resulteerde dit in een robuuste set van 290 studies die keken naar de factoren van belang voor het bereiken van hoge prestaties en uitmuntendheid. Om gemeenschappelijke kenmerken onder deze studies te ontcijferen, volgde een systematische identificatie van HPO-kenmerken:

1. Sleutelementen, door de respectievelijke auteurs als essentieel voor hoge prestaties beschouwd, werden uit elke publicatie gehaald.
2. Deze elementen werden in een matrix opgenomen om de fundamentele raamwerkfactoren vast te leggen.
3. Uit deze matrix werden 189 unieke kenmerken geassocieerd met hoge prestaties geïdentificeerd.
4. De "gewogen belangrijkheid" voor elk kenmerk werd berekend door de frequentie ervan over de bestudeerde categorieën te onderscheiden.
5. Gebaseerd op het gewogen belang, kwamen 54 kenmerken met een belang van negen procent of meer naar voren. Deze werden gezien als de belangrijkste kenmerken van een potentieel HPO.



Fase 2: Empirische studie en verfijning

De 54 afgeleide HPO-kenmerken werden vertaald naar een gestructureerde vragenlijst. Deze was gericht op managers en medewerkers aanwezig tijdens verschillende lezingen en workshops. Deze workshops werden gegeven door de auteur van deze studie en zijn collega's. Respondenten evalueerden de bekwaamheid van hun organisatie op elk van de HPO-kenmerken. Ze gebruikten een schaal van 1 (zeer slecht) tot 10 (uitmuntend). Bovendien beoordeelden ze de prestaties van hun organisatie ten opzichte van collega-organisaties. Deze enquête kreeg reacties van 1.470 organisaties, met in totaal 2.015 individuele inzendingen. Door gebruik te maken van statistische methodologieën, werden 35 kenmerken geïdentificeerd. Deze toonden zowel significante als sterke verbanden met organisatorische resultaten. Ze worden gezien als de definitieve HPO-kenmerken.

De Blauwdruk van een HPO

Een HPO Definiëren

Uit het diepgaande onderzoek kwam een holistische beschrijving van een HPO naar voren: "Een organisatie die consequent beter presteert dan vergelijkbare organisaties gedurende een periode van vijf jaar of langer, gegrondvest op een gedisciplineerde concentratie op haar kernessentie en waarden." Dit HPO-raamwerk wordt samengevat in vijf cruciale factoren. Het wordt verder ondersteund door 35 specifieke HPO-kenmerken. De vijf HPO-factoren zijn:

- **Management Kwaliteit (MK):** In de HPO is er een grote nadruk op wederzijds vertrouwen, respect en eerlijkheid. Leiders stralen integriteit, toewijding en daadkracht uit. Ze houden ook een cultuur in stand waarin verantwoordelijkheid gedijt. Voor een HPO is het van het grootste belang dat iedereen in lijn is met de waarden en strategie.
- **Openheid en Actiegerichtheid (OA):** HPO's koesteren een omgeving waarin transparantie zeer belangrijk is. Medewerkersperspectieven worden niet alleen gehoord, maar gewaardeerd. Er is een cultuur waarin misstappen leermogelijkheden worden. Een constante uitwisseling van kennis en een toewijding aan prestatieverbetering zijn vanzelfsprekend. Leiders staan aan het roer van het bevorderen van een dynamische, steeds evoluerende high performance ethos en mentaliteit.



- **Langetermijgerichtheid (LTG):** HPO's zijn niet alleen gefixeerd op kortetermijnwinst. Ze zijn vooral geïnteresseerd in het cultiveren van langdurige relaties met belanghebbenden (stakeholders). Ze zorgen voor langetermijngroei en welvaart. Ze geven prioriteit aan intern talent, koesteren leiderschap van binnenuit, en streven ernaar om een veilige en stabiele werkomgeving te garanderen.
- **Continu Verbeteren en Vernieuwen (CV):** HPO's zijn bedreven in het heruitvinden van hun strategieën om relevant te blijven. Dit omvat continue innovatie, het verfijnen van processen, en alert zijn om op marktverschuivingen te anticiperen. Kern-competenties worden geoptimaliseerd, terwijl minder belangrijke functies worden uitbesteed.
- **Kwaliteit van Medewerkers (KM):** HPO's erkennen de kracht van diversiteit en flexibiliteit binnen hun teams. Ze investeren in het bijscholen van medewerkers, en bevorderen hun veerkracht en aanpassingsvermogen. Als gevolg hiervan genieten ze van een toename in creativiteit en resultaten.

Prestaties en de HPO-factoren

Empirisch bewijs uit het onderzoek ondersteunt een positieve relatie tussen de HPO-factoren en concurrentievoordeel. Superieure HPO-factor scores vertalen zich in verhoogde organisatorische resultaten. Het is ook duidelijk dat een harmonieuze balans tussen alle HPO-factoren cruciaal is voor optimale prestaties. Organisaties die streven naar het beoordelen van hun HPO-status kunnen gebruik maken van de HPO-vragenlijst. Dit instrument, gebaseerd op de 35 HPO-kenmerken, biedt een spectrum van scores. Deze lopen van 1 (wat duidt op een lage prestatie) tot 10 (die uitmuntendheid vertegenwoordigt). Het cumulatieve gemiddelde wordt dan het baken. Het belicht gebieden die verbetering behoeven voor HPO-transformatie.

Het HPO-raamwerk interpreteren

Hoewel het HPO-raamwerk een robuust raamwerk biedt dat is gevalideerd door wetenschappelijk onderzoek, is het geen one-size-fits-all recept. Het geeft een duidelijke richting over "wat" verbetering behoeft, maar zegt niets over het "hoe" die verbetering te bewerkstelligen. Het is aan het management om het raamwerk aan te passen aan de unieke context van hun organisatie. Ze moeten ervoor zorgen dat het is afgestemd op haar specifieke situatie, cultuur en organisatorische nuances. Het HPO-raamwerk is een kompas, geen kaart.



Onderzoeksmethodologie en bevindingen voor Thaise organisaties

Aanpak

De HPO-vragenlijst werd verspreid onder de deelnemers van verschillende seminars en conferenties, gehouden in Thailand door de hoofdauteur. Met 216 zorgvuldig ingevulde vragenlijsten in de hand, volgde een rigoureuze data-analyse.

Analyse en Validatie

Met behulp van een Confirmatory Factor Analysis (CFA) werd de verzamelde gegevens met betrekking tot de 35 kenmerken van het HPO-raamwerk beoordeeld. Het doel was te verifiëren of deze kunnen worden gecategoriseerd onder de vijf erkende factoren: MK, OA, KM, LTG, en CV. De bevindingen bekrachtigden nadrukkelijk de toepasbaarheid van het HPO-raamwerk binnen de Thaise context.

Inzichten en Aanpassingen

Hoewel er een grote overeenkomst met het originele HPO-raamwerk werd waargenomen, waren bepaalde aanpassingen, veroorzaakt door de specifieke nuances van het Thaise zakelijke landschap, essentieel. Een cruciale bevinding was het weglaten van items die verband houden met de Langetermijngerichtheid (LTG) factor. Dit kan worden toegeschreven aan een paar plausibele scenario's:

- In de Thaise context kunnen kenmerken die synoniem zijn met langetermijngerichtheid al worden omvat binnen andere kenmerken.
- Thaise respondenten zien mogelijk geen duidelijke associatie tussen de betreffende items. Dit omdat een langetermijngerichtheid van nature al deel uitmaakt van hun dagelijks leven en cultuur.

Implicaties en toekomstig gebruik

Voor internationale vergelijkingen met Thaise organisaties blijft het originele raamwerk met zijn vijf factoren en 35 kenmerken relevant. Dit benadrukt de veelzijdigheid van het HPO-raamwerk. Daarom is het HPO-raamwerk een robuust hulpmiddel dat Thaise leiders kan begeleiden bij het vormgeven van superieure organisaties: organisaties die klaar zijn om de diverse uitdagingen die eerder zijn geschetst aan te gaan.



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](#)

