



VERBETERPROGRAMMA'S VALLEN DOOR DE HPO-MAND

De struikelblokken voor duurzame verbetering

Deze Quick Insight onderzoekt kritisch hoe effectief verbeterprogramma's voor organisaties op de lange termijn zijn. Met behulp van het HPO-raamwerk wordt duidelijk dat ondanks veel inspanningen om te verbeteren, er weinig blijvende vooruitgang is geboekt in de prestaties van organisaties. Het artikel wijst op mogelijke redenen voor dit gebrek aan vooruitgang, zoals economische tegenslagen en de ineffectiviteit van veelgebruikte verbetermethoden. Ook wordt het belang benadrukt van High Performance Managerial Leadership, een evenwichtige combinatie van visionair leiderschap en gedisciplineerd management, als sleutel tot het bereiken en behouden van hoge prestaties. Deze Quick Insight is vooral interessant voor leiders van organisaties, managementconsultants en beleidsmakers die geïnteresseerd zijn in de uitdagingen en complexiteit van het bereiken van duurzame verbetering in organisaties.

Deze Quick Insight is de managementsamenvatting van: de Waal, A., Customer First, 2020, No. 05, pp. 8-9.

KEY TAKEAWAYS

-  **Onderzoek naar effectiviteit van verbeterprogramma's:** Ondanks de vele verbetermethoden en -technieken die de afgelopen decennia zijn geïntroduceerd, wordt er zelden gecheckt of ze daadwerkelijk effectief zijn in het creëren van blijvende verbeteringen in financiële en strategische prestaties van organisaties.
-  **Het HPO-raamwerk:** Het hoogpresterende organisatie (HPO) raamwerk, dat vijf factoren omvat, kunnen de prestaties van een organisatie worden geëvalueerd. Een analyse van de HPO-scores bij organisaties tussen 2005-2007 en 2017-2018 toont aan dat er nauwelijks verbetering is in hun prestatieniveaus.

Mogelijke oorzaken van het gebrek aan verbetering: De redenen voor deze stagnatie zijn: de economische recessie rond 2008, ineffectieve verbetermethoden die gebruikt zijn, of een gebrek aan discipline bij organisaties om consistent met een verbetermethode te blijven werken.
-  **High Performance Managerial Leiderschap:** Het artikel benadrukt het belang van een evenwichtige combinatie van leiderschapsgedrag en managerial gedrag, wat essentieel is voor organisaties om hoogpresterend te worden en te blijven.
-  **Oproep tot actie:** In plaats van te vertrouwen op tijdelijke "wondermiddelen", zouden organisaties zich moeten concentreren op de ontwikkeling van leiders die een visie en discipline combineren. Deze leiders moeten verder kijken dan tijdelijke trends en zich richten op bewezen principes van duurzame prestaties om een blijvende impact te hebben.



INLEIDING

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.

Dat wil zeggen, tot 2005. In dat jaar publiceerden we voor het eerst over het door ons 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 HPO-RAAMWERK EN DE RESULTATEN

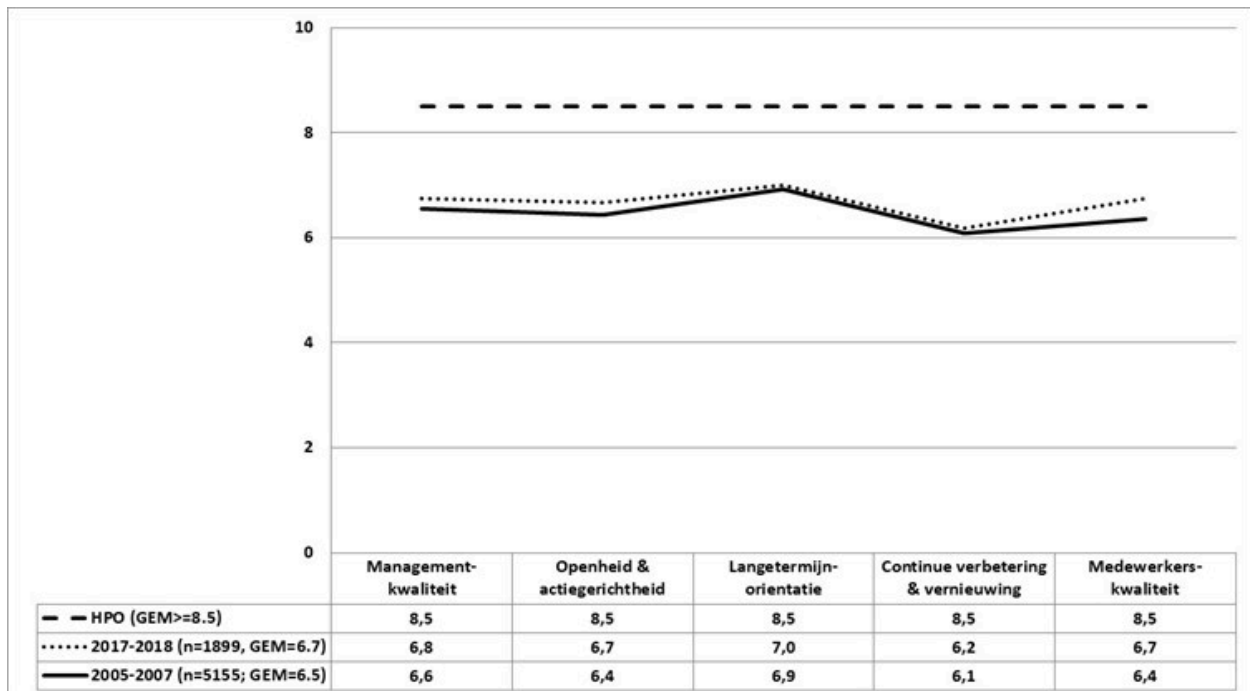
Het raamwerk bestaat uit vijf factoren, met 35 onderliggende kenmerken. De vijf factoren zijn: managementkwaliteit, een open en actiegerichte organisatiecultuur, gerichtheid op de lange termijn, continue verbetering en vernieuwing, plus medewerkerskwaliteit. Scoort een organisatie op de vijf HPO-factoren hoger dan haar peergroup (van vergelijkbare organisaties), dan doet zij het, zowel in financiële als in niet-financiële zin, beter dan die peergroup.

Omdat we al meer dan 15 jaar wereldwijd het high-performance niveau van organisaties meten, heeft het HPO Centert een grote database met scores verzameld. We doken in onze 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 op de volgende pagina).



DE 5 SUCCESFACTOREN





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 hier verschillende redenen voor zijn. 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. 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 (een periode die vaak nodig is om verbetertechnieken echt te laten beklippen).

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 deze snel veranderende wereld). We hebben 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. Zij geloven in een mooie toekomst voor hun organisatie als een HPO, en zij wenden 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.

DE WEG VOORWAARTS: HIGH PERFORMANCE MANAGERIAL LEIDERSCHAP

Opvallend is dat excellent presterende managerial leiders deze gedragingen niet afzonderlijk aan de dag leggen. Zij weten een evenwicht te houden 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.

Leiderschapsgedrag	&	Managerial gedrag
Toekomstgericht	&	Standvastig en gedisciplineerd
Informerend, 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



Onze oproep tot actie 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 de voortrekker is van de transformatie richting een HPO die jouw organisatie sterker dan ooit tevoren zal maken!

CONCLUSIE

De zoektocht naar blijvende verbeteringen in organisaties is complex en vaak zijn de toegepaste technieken en methoden niet in staat om duurzame veranderingen teweeg te brengen. De evaluatie van organisaties via het HPO-raamwerk toont aan dat slechts enkele organisaties in staat zijn om daadwerkelijk een hoogpresterende status te bereiken en te behouden. Cruciaal hierbij is het evenwichtige samenspel tussen leiderschapsgedrag en managerial gedrag, die samen de kern vormen van high performance managerial leiderschap. In plaats van voortdurend nieuwe 'wondermiddelen' te omarmen, zou de focus moeten liggen op de ontwikkeling van leiders die de capaciteiten bezitten om organisaties met visie en discipline naar excellentie te sturen. Het overwinnen van tijdelijke crises en het bouwen van een duurzame toekomst vraagt om leiderschap dat verder gaat dan tijdelijke trends en zich richt op bewezen principes van duurzame prestaties.



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

Dan is inzicht essentieel. Onze **HPO-diagnose** (korte gevalideerde vragenlijst en verdiepende interviews) biedt u dit inzicht. U krijgt een duidelijk beeld van de huidige situatie binnen uw organisatie of afdeling en ontvangt praktische verbeterthema's die managers en medewerkers samen kunnen aanpakken. De HPO-diagnose is niet zomaar een spiegel; het is een kompas dat u gidst bij het nemen van cruciale stappen om uw strategische doelen te realiseren en een HPO te worden. Wilt u uw organisatie naar een hoger niveau brengen? Het HPO Center kan u daarbij ondersteunen. Wij combineren ruim vijftien jaar praktijkervaring bij honderden organisaties over de hele wereld met wetenschappelijk onderzoek om u de kennis en focus te bieden die resulteren in aantoonbaar betere prestaties. HPO is geen project, maar een mentaliteit die uw organisatie veerkrachtiger, flexibeler en toekomstbestendig maakt. Het helpt u de 'harde noten' te identificeren en geeft u een basis om de effectiviteit van de HPO-transitie te meten. Ook versterkt het de saamhorigheid binnen uw organisatie(-onderdeel): door gezamenlijke, gedragen verbeterthema's te identificeren en op te pakken.

- ✿ 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](#)

