

De toegevoegde waarde van het 'High Performance'-organisatieraamwerk

Dr. A.A. de Waal MBA is associate professor High Performance Organizations aan de Maastricht School of Management en academisch directeur van het HPO Center in Hilversum.¹

In reactie op de onophoudelijk grote belangstelling voor prestatieverbetering in organisaties zijn de laatste jaren veel 'High Performance'-methoden aangedragen door academici en consultants. Welke van deze methoden helpen organisaties echter daadwerkelijk beter te presteren? Er is duidelijk behoefte aan een gevalideerd raamwerk.

1. Dit artikel is gebaseerd op het nieuwe boek van de auteur, *What makes a high performance organization. Five validated factors of competitive advantage that apply worldwide*, Global Professional Publishing, 2012. De auteur is bereikbaar via www.hpocenter.nl.

2. I. B. Niendorf en K. Beck, 'Good to Great, or Just Good?', *Academy of Management Perspectives*, 22(4), 2008, pp. 13-20 (zie ook *Holland Management Review*, 26(125), mei-juni 2009, pp. 53-60); B.G. Resnick en T.L. Smunt, 'From Good to Great to ...', *Academy of Management Perspectives*, 22(4), 2008, pp. 6-12.

3. A. de Waal, 'High performance organisaties: een stand van zaken', *Holland Management Review*, 116, 2007, pp. 22-27.

Terwijl organisaties zich proberen te ontworstelen aan de slepende gevolgen van de grote internationale recessie, de onophoudelijke financiële perikelen in Europa en de budgettaire problemen in de Verenigde Staten, wenden steeds meer managers zich tot het gedachtegoed van de 'High Performance Organization' (HPO) om interne problemen op te lossen en hun organisaties uit te bouwen tot excellente ondernemingen. Helaas draagt de literatuur op het gebied van HPO vooral recepten aan die veel succes beloven maar niet of nauwelijks gebaseerd zijn op bewijsvoering ten aanzien van de werkzaamheid van die recepten op de lange termijn. Veel HPO-publicaties zijn de laatste jaren dan ook onder vuur komen te liggen omdat het onderzoek waarop zij gebaseerd waren niet grondig genoeg werd geacht, met als gevolg dat de betrouwbaarheid van de gepubliceerde onderzoeksresultaten in twijfel werd getrokken.² Zonder wetenschappelijk bewijs dat de aangedragen recepten werken, lopen organisaties het risico dat ze hun tijd en middelen niet op de juiste verbeteringstechnieken inzetten. Er is dus vanuit de praktijk behoefte aan een wetenschappelijk gevalideerd raamwerk dat organisaties kan helpen hun prestaties te verbeteren en bovendien ook langdurig succesvol te zijn.

In 2007 werd in *Holland Management Review* een HPO-raamwerk geïntroduceerd dat was ontwikkeld op basis van wetenschappelijk

literatuur- en praktijkonderzoek (zie kader).³ Sindsdien hebben wereldwijd ruim 24.000 respondenten de vragenlijst ingevuld die op dat raamwerk is gebaseerd. Daarnaast zijn er met gebruikmaking van het HPO-raamwerk een flink aantal wetenschappelijke onderzoeken bij organisaties uitgevoerd, waardoor het mogelijk is om te bepalen of het HPO-raamwerk in de praktijk te gebruiken is voor het voorspellen van de prestaties van een organisatie, en of organisaties die het HPO-raamwerk hebben gebruikt hun prestaties inderdaad hebben verbeterd.

Toetsing aan de praktijk

De werking van het HPO-raamwerk in de praktijk is vastgesteld op basis van: (1) vier onderzoeken waarin de HPO-scores en financiële resultaten van organisaties in een bepaalde sector met elkaar zijn vergeleken;⁴ (2) zeven onderzoeken waarin de HPO-scores en financiële resultaten van units in één organisatie tegen elkaar zijn afgezet;⁵ en (3) vier onderzoeken naar de resultaten van organisaties die de HPO-diagnose verschillende malen hebben uitgevoerd (hier is sprake van longitudinaal onderzoek naar de relatie tussen HPO-score en organisatieresultaat).⁶ De onderzochte organisaties rapporteerden de volgende resultaten:

Betere houding van medewerkers

Medewerkers zijn sterker gericht op verbetering; zij voelen zich meer verantwoordelijk voor het

Resultaten HPO-onderzoek

Over een periode van vijf jaar zijn voor het samenstellen van het HPO-raamwerk 290 wetenschappelijke en managementpublicaties op het gebied van high performance en excellentie bestudeerd om daaruit de kenmerken voor high performance te halen. Deze kenmerken werden getest met behulp van een wereldwijd uitgezette HPO-vragenlijst die door 3.200 respondenten bij 1475 organisaties werd ingevuld. Op basis van de onderzoeksresultaten werd de volgende definitie voor de HPO vastgesteld: een 'High Performance'-organisatie is een organisatie die significant betere resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties, gedurende een periode van tenminste vijf jaar, door zich op een gedisciplineerde manier te concentreren op datgene wat echt belangrijk is voor de organisatie. Statistische analyse van de verzamelde data toonde vervolgens aan dat er 35 kenmerken zijn die een directe relatie hebben met competitieve prestatie. Deze kenmerken werden vervolgens in vijf groepen van HPO-factoren ondergebracht. Scoort een organisatie op deze vijf factoren hoger dan haar *peer group*, dan presteert zij gemeten naar zowel financiële als andere criteria beter dan die *peer group*.

De eerste HPO-factor is de *kwaliteit van het management*. Managers van een excellente organisatie worden gekenmerkt door integriteit, besluitvaardigheid, actiegerichtheid, prestatiegerichtheid, effectiviteit, zelfverzekerdheid en een sterke leiderschapsstijl. Zij zijn zogenoemde High Performance Individuals (HPI's): personen die zich in al hun handelen en hun manier van werken laten leiden door principes van klantgerichtheid, kwaliteitsdenken en voortdurende verbetering, waardoor zij anderen inspireren om samen uitstekende prestaties te behalen. De tweede HPO-factor is de aanwezigheid van een *open en actiegerichte organisatiecultuur*. Een excellente organisatie stimuleert een interactieve interne communicatie ('een open dialoog') tussen de

mensen in de organisatie, zodat vrije en continue verticale en horizontale informatie-uitwisselingen plaatsvinden. De derde HPO-factor is het *langetermijndenken* van de organisatie: continuïteit op de lange termijn gaat bij een HPO altijd vóór winst op de korte termijn. De vierde HPO-factor is *voortdurende verbetering en vernieuwing*. De excellente organisatie voert een strategie waarmee zij zich duidelijk onderscheidt van haar concurrenten. Daarbij vernieuwt en verbetert de organisatie voortdurend haar processen, producten en diensten om die unieke strategie te kunnen realiseren. De vijfde en laatste HPO-factor is de *kwaliteit van de medewerkers*. Medewerkers van een HPO willen verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten, en willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen.

In hoeverre er sprake is van een High Performance Organization kan worden bepaald door de zogenoemde HPO-diagnose uit te voeren. Managers en medewerkers vullen dan de HPO-vragenlijst in, waarbij zij hun organisatie scoren op elk van de 35 HPO-kenmerken aan de hand van een schaal van 1 (zeer slecht) tot 10 (uitstekend). Vervolgens kunnen de gemiddelde scores voor de vijf HPO-factoren worden bepaald en in een grafiek worden uitgezet. Uit deze grafiek kan afgelezen worden of de organisatie al een HPO is (de gemiddelde HPO-score is dan minimaal 8,5) en ook aan welke kenmerken gewerkt moet worden om de kwaliteit van de organisatie te verhogen. De HPO-scores kunnen desgewenst nader worden verklaard met informatie verkregen tijdens interviews, waarna alle resultaten kunnen worden bediscussieerd tijdens één of meer workshops met managers en medewerkers. In deze workshops kan een actieagenda worden opgesteld met daarin de activiteiten die de organisatie gaat ondernemen om HPO te worden.

continu verbeteren van de producten, diensten en processen van de organisatie. Ook nemen zij meer initiatieven tot vernieuwing doordat zij meer gaan experimenteren. Hierdoor kan de organisatie sneller, vaker en met meer succes nieuwe producten en diensten op de markt brengen. De medewerkers hebben een positievere mentaliteit en houding, en denken meer in termen van oplossingen dan in termen van problemen. Zij zijn er trots op bij de organisatie te werken. Er ontstaat een hernieuwd elan en het gevoel een gezamenlijk doel na te streven: een HPO te worden en te blijven.

Betere samenwerking, binnen en buiten de organisatie Medewerkers werken meer en beter samen, zowel met collega's van andere afdelingen als met medewerkers van leveranciers en klanten. Zij staan meer open voor ideeën van anderen en werken minder in 'silo's' omdat zij zich beschouwen als een onderdeel van een organisatorische keten die effectief moet zijn in al haar schakels. Er bestaat meer onderling vertrouwen tussen medewerkers, wat het makkelijker maakt om relaties op te bouwen en te onderhouden. Medewerkers zijn ook meer geïnteresseerd in elkaar, en met name

4. A. de Waal, H. Duong en V. Ton (2009), 'High Performance in Vietnam: The Case of the Vietnamese Banking Industry', *Journal of Transnational Management*, 14, 2009, pp. 179-201; H. Yusuph, *Assessment of HPO in banking performance*, Master-thes, Tumaini University College, Tanzania, 2010; S. Godfrey, *An Assessment of High Performance Organizations (HPOs) in the Manufacturing Industry in Tanzania*, Master-thes, Tumaini University College, Tanzania, 2010; A. de Waal en S. Linders, 'Hoe ziet de excellente sportaccommodatie eruit?', *Sport & Strategy*, 2(4), 2008, pp. 38-39.
5. A.A. de Waal, (2011), *Creating High Performance Organisations: the Determinant Factors*, discussiestuk voor de jaarconferentie 2011 van de British Academy of Management, Birmingham, 2011; A.A. de Waal en A. Meingast, 'Determinant Factors for High Performance in the Temping Industry', *Problems and Perspectives in Management*, 9(4), 2011, pp. 35-46; A.A. de Waal, 'Applicability of the High Performance Organization Framework at a Multinational Enterprise', in voorbereiding, 2011.

managers zijn ontvankelijker voor de wensen en behoeften van hun medewerkers. Dit wordt ondersteund doordat er meer openheid is in de organisatie, waar managers en medewerkers geregeld met elkaar overleggen, en tussen de verschillende onderdelen van de organisatie.

Betere organisatie

De organisatie is beter in staat een strategie te ontwikkelen die daadwerkelijk uniek is vergeleken met die van haar concurrenten. Hierdoor wordt de organisatie aantrekkelijk voor zowel klanten als potentiële nieuwe medewerkers. Er is meer focus en discipline in de organisatie, wat blijkt uit het feit dat er minder nieuwe projecten worden opgestart terwijl meer lopende projecten binnen budget, op tijd en met de gewenste resultaten worden afgerond. De service verbetert, het aantal kwaliteitsproblemen daalt, er worden minder fouten gemaakt, en er wordt beter voldaan aan de wensen van de klant. Zo krijgt de organisatie de reputatie een kwaliteitsbedrijf te zijn. Daarnaast voelen medewerkers zich meer maatschappelijk verantwoordelijk en ondernemen zij allerhande activiteiten die de samenleving ten goede komen.

Betere financiële resultaten

De bovengenoemde niet-financiële voordelen vertalen zich in betere financiële resultaten. Zo stijgt de productiviteit doordat hetzelfde aantal mensen meer doet, met meer succes. De winstgevendheid neemt daardoor ook toe, want de kosten dalen terwijl de omzet stijgt. Bij organisaties zonder winstoogmerk wordt er met hetzelfde budget meer gedaan en bereikt. Doordat kosten en budgetten meer onder controle komen, wordt de organisatie financieel stabiel. Doordat de omzet en de winstgevendheid toenemen en de organisatie aantrekkelijker wordt voor klanten, neemt haar marktaandeel toe. Dit resulteert in een topositie in de sector. Naarmate de organisatie een hogere HPO-score behaalt, staat zij hoger op de ranglijst van de bedrijfstak.

Hoe werkt het HPO-raamwerk?

Het management zorgt er eerst voor dat zoveel mogelijk medewerkers de HPO-vragenlijst invullen. Dat is belangrijk om een zo compleet en breed mogelijk beeld van de organisatie te krijgen. De daarop volgende analyse van de gegevens laat zien ten aanzien van welke kenmerken de organisatie zich moet verbeteren om een HPO te

worden. De organisatie weet nu aan welke aandachtspunten er gewerkt moet worden. Vervolgens ontwerpt het management, in nauwe samenwerking met medewerkers, acties om het prestatieniveau ten aanzien van de geïdentificeerde kenmerken te verbeteren. Dit 'hoe te verbeteren' verschilt nadrukkelijk van organisatie tot organisatie. Er is geen 'one size fits all' en het management is zich daarvan bewust. Het HPO-raamwerk is geen recept waarin stap voor stap wordt uitgelegd en voorgeschreven hoe de organisatie een HPO wordt; het geeft aanwijzingen en zorgt er voor, dat de organisatie zich gaat concentreren op datgene wat er echt toe doet. Daarna moeten de mensen in de organisatie zelf hun kennis, ervaring en inventiviteit inzetten om de transitie waar te maken. In de praktijk blijkt dat er bij deze transitie altijd tenminste één persoon in het management is die het voortouw neemt, die een dusdanig geloof heeft in het HPO-gedachtegoed dat hij of zij zich niet laat afbrengen van het vaste voornemen om een HPO te worden. Deze persoon enthousiasmeert dusdanig dat steeds meer mensen zich aansluiten bij de 'HPO-beweging', waardoor er al snel significante vorderingen kunnen worden geboekt.

Tot slot

De onderzochte studies van praktijkgevallen laten zien dat het wetenschappelijk gevalideerde HPO-raamwerk geschikt lijkt te zijn om organisaties op een hoger peil te brengen in hun ontwikkeling tot HPO.⁷ Niet alleen kunnen met behulp van het raamwerk de sterke en zwakke punten van een organisatie worden benoemd, ook heldere aanwijzingen en suggesties voor verbetering komen ermee binnen handbereik. Hierdoor lijkt het raamwerk een belangrijke ondersteuning te vormen voor een organisatie tijdens haar transitie naar HPO. Door het HPO-raamwerk komen organisaties te weten *wat* ze moeten verbeteren en kunnen ze zich vervolgens concentreren op het *hoe*. De verbeteracties worden bepaald door de specifieke context van de organisatie. Wanneer een organisatie er voor zorgt, dat de verbeteringen afgestemd zijn op haar bijzondere omstandigheden, en ze met volle aandacht werkt aan de versterking van de HPO-factoren, zal ze zich kunnen ontwikkelen tot een echte High Performance-organisatie. ■

6. A. de Waal en B. Chachage, 'Applicability of the high-performance organization framework at an East African university: the case of Iringa University College', *International Journal of Emerging Markets*, 6(2), 2011, pp. 148-167; A.A. de Waal en M. Frijns, 'Working on high performance in Asia: the case of Nabil Bank', *Measuring Business Excellence*, 13(3), 2009, pp. 29-38; A.A. de Waal en M. Frijns, 'Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil Bank', *Measuring Business Excellence*, 15(1), 2011, pp. 4-19; A. de Waal, S. van der Veer en M. Hopkinson, (2010), 'Working on high performance in the UK: the case of the Atlas consortium', in: A. de Waal, *Working on high performance in the UK: an overview of current research and practical application*, b. 3, Center for Organisational Performance; A. de Waal, L. Kolker, S. Eggenhuizen en E. Lieferink, 'Relatiemanagement in de excellerende zorginstelling', *ZM Magazine*, 1, 2011. 7. A.A. de Waal, 'Characteristics of high performance organisations', *Business Management and Strategy*, 3(1), 2012, pp. 14-31