

High Performance Omstandigheden

Dit artikel - oorspronkelijk High Performance Organizations, een stand van zaken, voor deze toepassing even hernoemd - is geschreven door Dr. A.A. de Waal MBA is associate professor strategisch management aan de Maastricht School of Management, gastdocent prestatie management aan de Vrije Universiteit Amsterdam, directeur van het Center for Organisational Performance, en auteur van 180 artikelen en 21 boeken over de onderwerpen performance management en high performance organisations. Website: [www. hpocenter.com](http://www.hpocenter.com).

Wat maakt het verschil tussen excellerende en minder goed presterende organisaties? Op basis van een studie van 280 onderzoeken en een wereldwijde enquête zijn die kenmerken geïdentificeerd die verklaren hoe een organisatie hoog performant kan worden en blijven, en wordt geïllustreerd hoe u uw organisatie ook op een hoger plan kunt brengen.

We leven in het tijdperk van extreme concurrentie. Een tijdperk waarin de gecombineerde druk van wereldwijde concurrentie, voorthollende technologische ontwikkelingen, steeds betere bereikbaarheid overal ter wereld, economische liberalisatie, meer en grotere overnames, en klanten en burgers die steeds veeleisender worden, het leven voor organisaties steeds zwaarder maken. Jack Welch, voormalig chief executive officer van General Electric, heeft ooit gezegd dat de jaren tachtig van de vorige eeuw een 'white-knuckles'-decennium van geïntensiveerde concurrentie zouden worden. In retrospect kan nu worden gesteld dat die jaren een 'piece of cake' waren vergeleken met de dynamiek in het huidige bedrijfsleven. Maar in deze hectiek wordt van managers wel verwacht dat ze uitstekende resultaten halen. Het is niet langer genoeg dat ze een schaap met vijf poten zijn: ze moeten muteren in een duizendpoot. Ze moeten immers in staat zijn flexibel om te gaan met alle trends en ontwikkelingen, daar pro-actief munt uit slaan, tegelijkertijd de kwaliteit en service verhogen terwijl de kosten worden verlaagd, en ook nog alle 'stakeholders' (medewerkers, aandeelhouders, overheid, de samenleving, klanten, leveranciers) tevreden houden.

Dit geldt niet alleen voor managers uit het bedrijfsleven maar ook voor die uit de non-profit- en overheidssectoren. Onder druk van de 'New Public Management'-beweging wordt er van de overheidssectoren verwacht dat ze publieksvriendelijker worden en betere en vooral consistentere resultaten voor de burgers gaan behalen.

Het is geen wonder dat managers driftig op zoek zijn gegaan naar die organisatie-elementen die doorslaggevend zijn voor het behalen van consistent goede resultaten. Sinds de publicatie van de bestsellers *In Search Of Excellence* van Peters en Waterman in 1982 en recenter *Built To Last and Good to Great* van Jim Collins wordt hun interesse daarbij vooral getrokken door de zogenoemde 'High Performance Organizations' (HPO's). Om het 'geheim' van de HPO's te ontrafelen, heb ik vijf jaar lang de kenmerken bestudeerd die deel uitmaken van excellente organisaties overal in de wereld. Mijn doel was om managers de kennis en mogelijkheid te geven om precieze ingrepen te kunnen doen om hun organisatie richting 'high performance' te laten groeien. De basis voor mijn onderzoek werd gevormd door een studie van onderzoeken waarin op een goed onderbouwde en verifieerbare manier werd onderzocht welke kenmerken het verschil maken tussen goed en minder goed presterende organisaties. In totaal bestudeerde ik 280 van dit soort onderzoeken. Uit elk onderzoek werden die elementen geïdentificeerd die door de auteurs werden aangedragen als zijnde belangrijk om een HPO te worden. Gelijksortige elementen werden onder één kenmerk gebracht en die kenmerken werden opgenomen in een vragenlijst die wereldwijd werd gedistribueerd tijdens workshops, presentaties en colleges. Daar werd de participanten gevraagd om voor elk kenmerk aan te geven hoe goed hun organisatie daarop presteerde op een schaal van 1 tot 10, en aan te geven hoe goed de organisatie de laatste drie jaar had gepresteerd ten opzichte van concurrenten (voor profitbedrijven) of vergelijkbare organisaties (voor non-profit- en overheidsorganisaties). Met behulp van statistische analyses van de verzamelde enquêtes zijn vervolgens de kenmerken vastgesteld die

een sterke correlatie vertonen met de prestaties van een organisatie. Dit bleken er 37 te zijn die geclusterd konden worden in vijf factoren die bepalen of een organisatie al dan niet een HPO is. Het verschil in aanpak ten opzichte van onderzoek als dat van Peters en Waterman en Collins is groot. Deze onderzoekers, en velen met hen, maakten op basis van financiële analyses een selectie van goed of uitstekend presterende organisaties in een bepaalde sector en vergeleken deze met minder goed presterende concurrenten. Uit deze vergelijking abstraheerden ze vervolgens de onderscheidende kenmerken. Het cruciale punt in zo'n aanpak is uiteraard de eerste selectie: wanneer deze niet zorgvuldig gedaan is, kan de validiteit van alle verdere onderzoeksresultaten in twijfel worden getrokken. Daarbij speelt altijd een element van toeval mee: heeft men op de juiste criteria geselecteerd? In de onderzoeksaanpak die ik heb toegepast is geen selectie gemaakt van organisaties maar van potentiële HPO-kenmerken. Daarbij heb ik een zeer brede meta-analyse uitgevoerd waarbij ik onderzoeken uit zo veel mogelijk wetenschappelijke disciplines heb betrokken en ook de vakliteratuur uitvoerig heb bestudeerd. Dit garandeert dat een breed spectrum van elementen die te maken hebben met structuur, menselijke eigenschappen, strategische zaken, resources, HRM etc., in het onderzoek zijn opgenomen. Ook bij het voorleggen van de vragenlijst is geen keuze gemaakt in respondenten, deze zijn random geselecteerd doordat ze deelnamen aan bijeenkomsten overal ter wereld waar ik, of collega's van mij, faciliteerden. Hierdoor heeft dit onderzoek de breedste basis van alle HPO-onderzoeken die tot nu toe zijn uitgevoerd.

Wat is een HPO ... en wat levert het op?

Om een duidelijke, eenduidige definitie voor de HPO te formuleren, zijn de verschillende definities van goedpresterende organisaties uit de literatuur met elkaar vergeleken. Dit leverde de volgende definitie voor de HPO op:

Een High Performance Organization is een organisatie die gedurende een periode van ten minste vijf tot tien jaar betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan concurrenten of vergelijkbare organisaties.

Ik onderzocht hoeveel beter HPO's nu eigenlijk presteren ten opzichte van niet-HPO's. Het verschil tussen HPO's en niet-HPO's bleek groot.

De omzet van HPO's groeit gemiddeld tien procent per jaar meer dan die van niet-HPO's, de winst van HPO's is 29 procent hoger, de 'return on investment' is 20 procent beter, en de aandeelhouders-waarde is 23 procent hoger. Ook de niet-financiële prestaties van HPO's liggen beduidend hoger dan die van niet-HPO's: hogere klanttevredenheid, hogere klanten- en werknemersloyaliteit, en betere kwaliteit van producten en diensten. En dit jaar na jaar.

Op basis van ruim 2500 enquêtes die wereldwijd zijn verzameld, werden vijf factoren benoemd die bepalen of een organisatie al dan niet uitmuntende prestaties behaalt ten opzichte van haar concurrenten of vergelijkbare organisaties. Deze vijf factoren worden hierna uitgebreid besproken. Kort samen gevat:

HPO bevinden zich in een organisatie met een hoge kwaliteit van management met een open organisatiecultuur die gekoppeld is aan actie ondernemen, waarin de lange termijn continuïteit altijd voor de korte termijn winst gaat met een continue focus op verbetering en vernieuwing met een hoge kwaliteit van medewerkers.

HPO-factor 1: Hoge kwaliteit van management

De eerste en verreweg belangrijkste factor die bepaalt of een organisatie een HPO is, en blijft, is **de kwaliteit van het management van de organisatie.**

Deze factor heeft twaalf kenmerken.

- 1- Managers van een HPO *bouwen een sterke vertrouwensrelatie op met medewerkers op alle organisatieniveaus* door hen te **respecteren**, naar hen te **luisteren**, van hen te leren, **geloof en vertrouwen** in hen uit te spreken, **eerlijkheid** en **openheid** voorop te zetten in alle interacties met organisatieleden, hen alleen te bekritisieren in bilaterale gesprekken, en altijd voor hen klaar te staan.
- 2- Managers van een HPO *zijn integer* door eerlijk en **oprecht** te zijn, sterke ethische normen en waarden te hebben, geloofwaardig en consistent te zijn, overeenstemming te creëren tussen woorden en daden, en 'practice what you preach' en 'walk-the-talk' te praktiseren.
- 3- Managers van een HPO *hebben een sterke voorbeeldrol* doordat ze betrokkenheid, enthousiasme en respect tonen, hun kwetsbaarheid tonen, niet arrogant zijn, om afwijkende meningen vragen, niet op het negatieve focussen, niet afstandelijk zijn, zelf hard werken en volhouden wanneer het tegenzit.
- 4- Managers van een HPO *zijn besluitvaardig* doordat ze niet overanalyseren. Ze nemen wel voldoende tijd om goede besluiten te nemen opdat zij effectieve acties in kunnen zetten. Daarbij nemen zij zowel de kortetermijn- als de langetermijnbelangen van de organisatie in ogenschouw.
- 5- Managers van een HPO *zijn actiegericht* doordat ze doortastend zijn wanneer dat nodig is, organisatieleden tot actie aansporen, het verloop en de resultaten van acties altijd volgen, en terugkijken op eerder genomen besluiten en acties om daarvan te leren.
- 6- Managers van een HPO *coachen en faciliteren* organisatieleden door ondersteunend en bemoedigend te zijn, hen te helpen en te beschermen tegen onregelende invloeden van buitenaf, en hen niet te vertellen hoe ze hun doelen moeten behalen maar hen snelle en directe feedback over hun prestaties te geven.
- 7- Managers van een HPO *zijn sterk gericht op het behalen van resultaten* door voortdurend zichtbaar voor de organisatie te werken aan het behalen van de gestelde doelen, pro-actief mogelijkheden op te sporen en aan te pakken om daar competitief voordeel voor de organisatie uit te halen, en intolerantie te ontwikkelen voor middelmatigheid.
- 8- Managers van een HPO *zijn effectief* in alles wat ze doen door voortdurend te zoeken naar de beste manier om dingen te doen, conflicten op een constructieve manier op te lossen, issues pro-actief aan te pakken voordat deze echte problemen gaan vormen, en onbelangrijke zaken te negeren door gefocust te blijven op hetgeen er echt toe doet voor de organisatie.
- 9- Managers van een HPO *ontwikkelen een sterke leiderschapstijl* door de organisatiewaarden voortdurend te communiceren, te controleren of de strategische boodschap door medewerkers ontvangen en begrepen is, hun visie met organisatieleden voortdurend te delen, en een sterke leider in moeilijke tijden te zijn.
- 10- Managers van een HPO *zijn zelfverzekerd* door een juiste mix van bescheidenheid en professionaliteit te tonen, zichzelf dienstbaar in plaats van leidend op te stellen, de eigen sterktes en beperkingen te erkennen, te blijven leren, en authentiek, zelfbewust, zelfgedisciplineerd en emotioneel sterk te zijn.
- 11- Managers van een HPO *houden organisatieleden altijd verantwoordelijk voor hun resultaten*, door de verantwoordelijkheid om goed te presteren bij de werknemers zelf te leggen, organisatieleden (zowel medewerkers als medemanagers) vervolgens persoonlijk verantwoordelijk te houden voor het behalen van afgesproken resultaten, en zelf zichtbaar verantwoordelijk voor de eigen resultaten te zijn.
- 12- Managers van een HPO *zijn besluitvaardig met betrekking tot 'niet-presteerders'*, door organisatieleden consequent op de door hen behaalde resultaten te beoordelen, en niet-

presterende organisatieleden niet te lang te laten 'doormodderen' maar hen naar een nieuwe positie, binnen of buiten de organisatie, te begeleiden.

HPO-factor 2: Openheid en actiegerichtheid

De tweede HPO-factor die uit het onderzoek naar voren is gekomen is de aanwezigheid van **een open organisatiecultuur die gekoppeld is aan actie ondernemen**.

Deze factor heeft zes kenmerken.

- 1- Managers van een HPO *stimuleren een interactieve interne communicatie ('een open dialoog')* met de organisatieleden zodat een vrije en continue verticale informatie-uitwisseling kan plaatsvinden en iedereen zich kan uiten, ze creëren een simpele en platte organisatie, ontwikkelen nieuwe communicatiekanalen, benadrukken het belang van informele contacten, en zien communicatie als een verantwoordelijkheid van senior management.
- 2- Organizeleden van een HPO *besteden veel tijd aan het delen van informatie, kennis en best practices binnen de hele organisatie* zodat een vrije en continue horizontale informatie-uitwisseling plaatsvindt, **een cultuur van transparantie, openheid en vertrouwen** wordt gecreëerd, begrip voor elkaar en samenwerking met anderen wordt bevorderd, en het gebruik van nieuwe ideeën en kennis wordt gestimuleerd.
- 3- Managers van een HPO *betrekken organisatieleden bij belangrijke bedrijfsprocessen* zoals het ontwikkelen van een visie en organisatiewaarden en bij de besluitvorming, waardoor een volwassen relatie tussen medewerkers en management bestaat.
- 4- Managers van een HPO *staan fouten maken toe* door organisatieleden risico's te laten nemen en te laten experimenteren, door fouten als mogelijkheden om te leren te beschouwen, boodschappers van slecht nieuws niet te bestraffen maar juist te belonen, mensen die fouten toedekken juist wel te berispen, en zelf ook te experimenteren.
- 5- Managers van een HPO *stimuleren en verwelkomen verandering en verbetering* door continu te streven naar vernieuwing, bewust de flexibiliteit van zichzelf en organisatieleden verder te ontwikkelen, voorlopers op veranderingsgebied te zijn, en vernieuwing en creativiteit te allen tijde te steunen.
- 6- Een HPO *heeft een prestatiegerichte cultuur*, bevecht inertie en zelfgenoegzaamheid, creëert een winnende *mindset*, en stimuleert organisatieleden om het beste uit zichzelf, hun mensen en hun organisatieonderdeel te halen.

HPO-factor 3: Langetermijnoriëntatie

De derde HPO-factor is het langetermijndenken van de organisatie: **continuïteit op de lange termijn gaat bij een HPO altijd voor de winst op de korte termijn**.

Deze factor heeft zes kenmerken.

- 1- Managers van een HPO *committeren zichzelf voor de langere termijn* aan de organisatie door het eigen belang in balans met dat van de organisatie te brengen, goed rentmeesterschap van de organisatie uit te oefenen, niet alleen te focussen op kortetermijntaken maar juist ook op ontwikkelingsmogelijkheden voor de lange termijn, en zich te richten op het voortleven van de onderneming.
- 2- Een HPO *promoveert nieuw management van binnenuit* door vacatures in te vullen met intern talent, interne promoties de voorkeur te geven boven het aantrekken van mensen van buiten af, zorgvuldig mensen te selecteren op hun ambitie, energie, volhardingsvermogen en inspiratievermogen, jobrotatie en managementontwikkelingsprogramma's in te stellen, en 'high potentials' te identificeren en hen te laten werken aan veelbelovende bedrijfsmogelijkheden.

- 3- Een HPO *creëert een veilige en stabiele werkomgeving* voor organisatieleden door hen zoveel mogelijk baanzekerheid te garanderen en pas mensen te ontslaan als het echt niet anders kan, en te streven naar een laag personeelsverloop door medewerkers zo lang mogelijk (emotioneel) aan de organisatie te binden.
- 4- Een HPO *creëert groei door samenwerking met andere organisaties* door voortdurend naar mogelijkheden voor allianties en samenwerkingsverbanden met leveranciers en klanten te zoeken.
- 5- Een HPO *onderhoudt goede langetermijnrelaties met alle stakeholders* door veelvuldig en wijdverbreid te netwerken, genereus voor de samenleving te zijn door financieel te investeren in de lokale economie, win-winrelaties met *stakeholders* te ontwikkelen, en zich te richten op maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- 6- Een HPO *streeft voortdurend naar vergroting van de toegevoegde waarde voor klanten* door altijd op de hoogte te blijven van klantwensen, uitstekende relaties met hen te onderhouden, om regelmatige feedback te vragen, zich voortdurend te richten op wat van toegevoegde waarde voor hen is of kan zijn, en organisatievernieuwing altijd te richten op het steeds beter voldoen aan de wensen van klanten.

HPO-factor 4: Continue verbetering en vernieuwing

De vierde factor die bepaalt of een organisatie een HPO is, is **voortdurende verbetering en vernieuwing**.

Deze factor heeft acht kenmerken.

- 1- Een HPO *heeft een strategie die de organisatie duidelijk onderscheidt van de concurrenten of vergelijkbare organisaties* door voortdurend nieuwe opties en alternatieven te onderzoeken en te testen, en op tijd af te stappen van verouderde strategieën.
- 2- Een HPO *verbetert de processen continu* door onnodige procedures en werk en alle vormen van exces en informatie-overload te elimineren, en door zeer goed te worden in het snel herontwerpen en invoeren van nieuwe werkmethoden.
- 3- Een HPO *versimpelt de processen continu* door deze te standaardiseren, bottlenecks te verwijderen en de processen zo simpel mogelijk te maken.
- 4- Een HPO *stemt de processen continu op elkaar af* door zo min mogelijk overdrachtmomenten tussen processen te hebben en te streven naar het eenmalig invoeren van gegevens.
- 5- Een HPO *meet en rapporteert dat wat belangrijk is voor de organisatie* om zodoende nauwgezet de voortgang van de organisatie te meten, consequent te controleren of doelen bereikt worden, de harde feiten onder ogen te kunnen zien, en een prestatiegerichte cultuur op alle organisatieniveaus te creëren die zich richt op resultaten (output) en niet op inspanningen (proces) en resources (input).
- 6- Een HPO *rapporteert aan alle organisatieleden de financiële en niet-financiële informatie die ze nodig hebben om te kunnen verbeteren*, zodat medewerkers tot logische conclusies en verbeteracties kunnen komen, deze acties gedisciplineerd kunnen uitvoeren, kunnen leren van elkaar omdat de resultaten van iedereen transparant zijn, en feiten boven meningen en gevoel laten prevaleren.
- 7- Een HPO *excelleert in de kerncompetenties en vernieuwt deze voortdurend* door vast te stellen wat de organisatie het beste doet en zich daarop te concentreren, kerncompetenties verder uit te bouwen binnen de organisatie en niet-kerncompetenties te outsourcen, en alleen die nieuwe activiteiten te starten die complementair zijn aan de kernactiviteiten.
- 8- Een HPO *vernieuwt voortdurend producten, diensten en processen* door voortdurend op zoek te zijn naar zowel verbeteringen in bestaande producten (incrementele verbetering) als totaal nieuwe producten, diensten en processen (abrupte verbetering) en die snel te ontwikkelen en in te voeren.

HPO-factor 5: Hoge kwaliteit van medewerkers

Aansluitend bij de eerste HPO-factor - hoge kwaliteit van management - adresseert de vijfde en laatste HPO-factor **de kwaliteit van de medewerkers**.

Deze factor heeft vijf kenmerken.

- 1- Organisatieleden van een HPO *willen altijd verantwoordelijk voor hun resultaten worden gehouden*, en accepteren dat ze dan verantwoordelijk worden gehouden voor hun prestaties.
- 2- Organisatieleden van een HPO *willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen*, en willen trots zijn op de eigen resultaten en die van de organisatie.
- 3- Een HPO *heeft een divers en complementair managementteam en werknemersbestand* door ervoor te zorgen dat organisatieleden verschillen in hun talenten, ervaringen, achtergronden, persoonlijkheden en vaardigheden, om zodoende te beschikken over creativiteit waarmee knelpunten kunnen worden opgelost en nieuwe ideeën worden gegenereerd.
- 4- Een HPO *traint organisatieleden in het versterken van hun flexibiliteit en veerkracht*, zorgt ervoor dat ze goed kunnen omgaan met onzekerheden en veranderingen in de omgeving en die zelfs verwelkomen, en traint ze om bij tegenslagen nooit op te geven maar altijd te blijven zoeken naar nieuwe manieren om de doelen te bereiken.
- 5- Organisatieleden van een HPO *groeien door samenwerking met andere organisaties* doordat ze het leren van anderen, juist ook buiten de organisatie in samenwerkingsverbanden met leveranciers en klanten, een belangrijke competentie vinden die ontwikkeld moet worden.

Maar... wat is niet belangrijk?

Zijn de vijf HPO-factoren nu eigenlijk open deuren? We 'wisten' dit toch allemaal allang, de afgelopen jaren zijn managers immers gebombardeerd met de ene verbetermethode na de andere hype? De meeste van deze verbeteringen werden helaas gelanceerd zonder wetenschappelijk bewijs dat ze daadwerkelijk werken, waardoor er veel kaf onder het koren kwam te zitten. Organisaties werden regelmatig op een dwaalspoor gezet en hebben veel inspanningen op verbetergebied verricht zonder aantoonbaar blijvend resultaat. Veel zaken die men vanouds als belangrijk beschouwde, blijken in mijn onderzoek niet-onderscheidend voor het HPO-zijn. Dat wil niet zeggen dat ze niet belangrijk zijn, maar goed presteren op deze zaken sec zorgt er niet voor dat de organisatie een HPO wordt.

Strategie en organisatiestructuur
Zijn niet doorslaggevend.

De kwaliteit van management
is de basis voor elke HPO.

Hardnekkige misverstanden.

Zo bleek geen enkele **organisatiestructuur** een directe relatie te hebben met een betere prestatie. Het maakt dus niet wezenlijk uit of een organisatie voor een functioneel ontwerp, een procesgeoriënteerde inrichting of een matrixorganisatie kiest, geen van deze organisatieontwerpen garandeert een transitie naar 'high performance'. **Een reorganisatie**, iets waarvoor veel organisaties telkens weer blijken te kiezen als er moeilijkheden zijn, zal hen niet 'automatisch' helpen de prestaties duurzaam te verbeteren. De reorganisatie moet ten dienste staan van een van de vijf HPO-factoren, anders zal deze eerder contraproductief werken. Ook grotere **zelfstandigheid** van medewerkers leidt niet 'automatisch' tot betere prestaties, ondanks de grote aandacht de laatste

jaren voor het onderwerp van 'empowerment'. Mijn onderzoek laat zien dat een te **hoge mate van autonomie** juist een negatieve relatie heeft met het organisatieresultaat. Te veel vrijheid voor werknemers kan leiden tot een slechte interne organisatie, onduidelijkheden en uiteindelijk tot grote schade als een zekere mate van centrale coördinatie en regie ontbreekt. Het management moet het spelveld aangeven waarbinnen de medewerkers autonoom kunnen opereren maar waar ze niet buiten mogen komen, op straffe van bijvoorbeeld ontslag.

Een ander interessant onderzoeksresultaat is dat **de strategie van een organisatie** niet doorslaggevend is om een HPO te worden. Het maakt niet uit of een organisatie voor kostleiderschap, productdifferentiatie, klantintimiteit of een combinatie van deze strategieën kiest: de onderscheidende factor is de *uniciteit* van de gekozen strategie in de sector waarin de organisatie opereert. Het adopteren van een **'me too'-strategie** werkt averechts als de organisatie een HPO wil zijn. Nog een verrassende uitkomst is de relatieve onbelangrijkheid van technologie en in het bijzonder informatie- en communicatietechnologie (ICT). Veel organisaties spenderen veel tijd en energie aan het **implementeren van nieuwe ICT-systemen**. Deze ingrepen leiden wederom niet 'automatisch' tot de HPO-status. Zo zal het implementeren van een geautomatiseerd CRM-systeem (*customer relationship management*) er niet vanzelf toe leiden dat de medewerkers klantvriendelijker worden. Ook hier geldt dat het verbeteren van de ICT in dienst van een van de vijf HPO-factoren moet staan.

Hoe kan de HPO-kennis in de eigen organisatie ingezet worden?

Management kan de eigen organisatie op de vijf beschreven HPO-factoren wegen en vervolgens verbeteren. Om een beeld te krijgen van de HPO-status van de organisatie kunnen HPO-enquêtes onder managers en medewerkers worden gehouden. De individuele scores kunnen vervolgens worden opgeteld en gemiddeld, en resulteren dan in een score per HPO-factor, op een schaal van 1 (er is heel veel verbetering nodig) tot 10 (excellerend). Deze scores kunnen worden vergeleken met de gemiddelde HPO-scores in de sector en met de drie beste presteerders in de sector, om een beeld te krijgen van de relatieve prestatie van de onderzochte organisatie. De resultaten van de analyse en de vergelijking vormen de basis voor verbeterdiscussies binnen de organisatie en maken het mogelijk zeer gerichte verbeteracties te ondernemen.

Hieronder geef ik een praktijkvoorbeeld van het gebruik van de HPO-analyse.

Een van de eerste organisaties die een HPO-analyse uitvoerde, was een grote producent van gebruiksartikelen. Meer dan 500 werknemers vulden de enquête in en beoordeelden hoe hun organisatie presteerde ten aanzien van de vijf HPO-factoren. De scores voor dit specifieke bedrijf zijn in figuur 1 weergegeven. De HPO-scores van de producent werden afgezet tegen de drie beste presteerders in de Nederlandse productiesector in de HPO-database, waarbij bleek dat de producent gemiddeld anderhalf tot twee punten per factor lager scoorde, ofwel er was duidelijk veel ruimte voor verbetering. Gedetailleerde analyse van de HPO-scores leverde de producent een aantal specifieke verbeterpunten op:

Allereerst viel op dat het management in de organisatie sneller en resoluter moest leren beslissen en handelen om de actie georiënteerdheid en het reactievermogen van de organisatie te verbeteren. De organisatie liep nu te vaak achter de feiten aan en werd regelmatig afgetroefd door concurrenten die eerder reageerden op veranderingen in de markt en sneller met nieuwe producten kwamen.

Tegelijkertijd moest de afstand tussen managers en medewerkers verkleind worden om aan werkelijke vertrouwensrelaties en dialogen te bouwen. Dan kon echte coaching door managers mogelijk worden om medewerkers naar betere prestaties te leiden.

Medewerkers moesten meer getraind worden om hun flexibiliteit en weerbaarheid te vergroten omdat ze te laat reageerden op veranderingen of te snel ontmoedigd raakten bij tegenslagen. Ook moesten de medewerkers meer in contact met elkaar en externe samenwerkingspartners (leveranciers en klanten) komen om kennis en ervaringen te gaan delen, zodat de informatievoorziening en vooral de stroom aan ideeën in de organisatie echt verbeterd

konden gaan worden. De organisatie had dringend behoefte aan een unieke strategie zodat prestatieverbetering echt kon worden ingezet in de markt. Om de focus van iedereen in de organisatie op hetgeen echt belangrijk was voor de onderneming te vergroten, was het dringend noodzakelijk de prestatie-informatie te verbeteren en deze breder te distribueren in de organisatie. Hierdoor konden mensen in alle organisatielagen ieder op hun eigen niveau de benodigde verbeteringen aanbrengen.