

Inhoud

1	Op weg naar de HPO-status	8
1.1	Het raamwerk voor de high performance organisatie	12
1.2	Definitie van de high performance organisatie	14
1.3	De voordelen van een HPO en het HPO-raamwerk	15
1.4	De opzet van dit boek	18
2	De basis van de HPO: wereldwijd onderzoek	30
2.1	Wereldwijd HPO-onderzoek	31
2.2	Vijf factoren van high performance	34
2.3	Niet-onderscheidende factoren	39
2.4	HPO-factoren: blijvertjes of niet?	45
2.5	Waarom is het HPO-raamwerk uniek?	47
2.6	Praktische toepassing: de HPO-diagnose	51
3	HPO-factor 1 Kwaliteit van management: zonder goed management geen HPO	72
3.1	Vertrouwen	74
3.2	Integriteit	77
3.3	Een sterk rolmodel	79
3.4	Snelle beslissingen	82
3.5	Snelle acties	84
3.6	Coaching	86
3.7	Resultaatgerichtheid	90
3.8	Effectiviteit	91
3.9	Sterk leiderschap	93
3.10	Zelfvertrouwen	95
3.11	Verantwoordelijkheid	98
3.12	Besluitvaardigheid met betrekking tot niet-presteerders	101
3.13	Reflectie: is het allemaal te veel?	103
4	HPO-factor 2 Openheid en actiegerichtheid: minder communicatie, meer dialoog	118
4.1	Dialoog	119
4.2	Kennis uitwisselen	123
4.3	Betrekken van medewerkers	126
4.4	Maken van fouten toestaan	129
4.5	Openstaan voor veranderingen	132
4.6	Prestatiegericht	134

5 HPO-factor 3 Langetermijgerichtheid: denken aan de belanghebbenden is belangrijker dan aandeelhoudersmanagement	150
5.1 Oriëntatie op belanghebbenden	151
5.2 Klantgerichtheid	156
5.3 Lang dienstverband	162
5.4 Promotie van binnen uit de organisatie	164
5.5 Een veilige werkomgeving	169
6 HPO-factor 4 Continue verbetering en vernieuwing: blijf verbeteren ... en wordt daarmee daadwerkelijk innovatief	186
6.1 Een unieke strategie	187
6.2 Processen verbeteren, vereenvoudigen en op elkaar afstemmen	192
6.3 Prestatiemanagement	195
6.4 Innovatie van producten, diensten, processen en kerncompetenties	198
7 HPO-factor 5 Kwaliteit van medewerkers: zonder goede medewerkers kan de HPO-status nooit worden bereikt	216
7.1 Inspiratie	217
7.2 Veerkracht en flexibiliteit	221
7.3 Een divers en complementair medewerkersbestand	224
7.4 Samenwerkingsverbanden	226
8 Het HPO-transitieproces: zorgen dat het gebeurt	244
8.1 Introductiefase	246
8.2 De voorbereidingsfase	252
8.3 Uitvoeringsfase	257
8.4 De volhardings- en voltooiingsfase	260
8.5 Overzicht van de vier fasen	262
8.6 HPO-coaches	264
9 Voordelen van het HPO-raamwerk: het loont om het te gebruiken	286
Over de auteur en het HPO Center	295
Literatuurlijst	299
Noten	315
Index	329

1

Op weg naar de HPO-status

De weg van een leider naar high performance

“We hadden het gevoel dat we al te lang in onze comfortzone hadden gezeten. Onze organisatie had het de laatste jaren best goed gedaan en dat zou ook zo blijven – tenminste dat dachten we. Diverse omgevingsfactoren kregen echter steeds meer invloed op ons bedrijf, waardoor het onmiskenbaar duidelijk werd dat wij aan waarde aan het verliezen waren voor onze klanten. Als management realiseerden we ons dat niet wij maar onze medewerkers de beslissende factoren waren voor de resultaten van de organisatie. Onze mensen achter de balies namen elke zes minuten een beslissing, wat neerkomt op tachtig beslissingen per persoon per werkdag. En met vierhonderd baliemedewerkers betekende dat 32.000 beslissingen op een willekeurige dag! Een dergelijk aantal kon nooit worden gevangen in een protocol of instructies van hogerhand. De medewerkers moesten hun beslissingen dus autonoom kunnen nemen. En als ze simpelweg een checklist zouden volgen die wij aan hen oplegden, dan zouden ze bij het nemen van beslissingen daaraan denken en niet aan de behoeften van onze cliënten, en dus zouden we voor die klanten nooit genoeg toegevoegde waarde kunnen creëren. Wij werden ons bewust van de noodzaak om een organisatie te ontwikkelen die de medewerkers in staat zou stellen om de juiste beslissingen te nemen en de werkvloer om te vormen tot de belangrijkste laag binnen de organisatie. We moesten dus een high performance organisatie worden. En dan was natuurlijk de allerbelangrijkste vraag h^oe we dat konden worden.

Allereerst moesten we uit onze comfortzone stappen. Hiertoe moesten wij het oude traditionele idee verlaten van altijd maar een hogere omzet en winst willen realiseren. We moesten onze horizon verbreden en eraan wennen om na te denken over nieuwe ideeën om een steeds betere kwaliteit en service-op-maat te verlenen aan onze klanten, wat uiteindelijk zou leiden tot groei en winstgevendheid. Dit betekende dat we slimmer moesten gaan werken, meer ondernemerszin moesten gaan tonen, beter naar onze klanten moesten gaan luisteren en een op-

rechte klantgerichte benadering moesten gaan ontwikkelen. Wij als management moesten overschakelen van het geven van instructies van bovenaf en de wens om altijd de controle te behouden – met als gevolg ongeïnspireerde medewerkers en afnemende creativiteit – naar een vorm van management waarbij wij mensen faciliteren, begeleiden en inspireren om op die manier onze waarde voor onze medewerkers te vergroten. Voor mijzelf moest ik een aantal lastige vragen beantwoorden, zoals: ‘Wat moet ik zelf doen?’, ‘Hoe zou ik de omgekeerde piramide gaan benaderen?’, ‘Wat zijn de consequenties voor mij persoonlijk?’ Ik voelde dat ik mijn angsten moest overwinnen: ‘Was dit echt wat ik wilde? Was ik in staat om dit te doen? Waar zou dit eindigen?’ En tegelijkertijd wist ik ook dat het een eenzame reis zou worden, zeker in het begin, omdat de organisatie niet echt openstond voor verandering. Daarnaast beseftte ik dat het verloop onzeker zou zijn en dat er een mogelijkheid was dat anderen negatief zouden reageren. Als leidinggevende moet je dergelijke onzekerheden accepteren en het lef hebben om ze aan te pakken. Pas nadat ik met deze realiteit geconfronteerd werd, kon ik aan mijn reis beginnen om van mijn organisatie een high performance organisatie te maken.”¹

Bovenstaand relaas is samengesteld uit gesprekken met Jonard Speijer, voormalig chief executive officer (CEO) van Dactylo. Met 120 vestigingen in het hele land was Dactylo een van de grootste uitzendbureaus in Nederland. Het was gespecialiseerd in het plaatsen van flexwerkers in administratieve, industriële en technische functies in verschillende bedrijfstakken. Dactylo is nu onderdeel van de Randstad Groep, het op een na grootste uitzendbureau ter wereld. Voordat Jonard besloot het pad naar een high performance organisatie (HPO) in te slaan, hadden hij en de andere leden van het managementteam al enige tijd diverse pogingen gedaan om de prestaties van het uitzendbureau te verbeteren. En zij waren daarin niet de enigen. In ons HPO Center spreken wij vaak met leidinggevendenden die dezelfde druk voelen om van hun organisatie een excellent presterende organisatie te maken onder de huidige omstandigheden, die gekenmerkt worden door de volgende aspecten:²

- *Het economisch machtsevenwicht in de wereld is aan het verschuiven.* Terwijl de westerse economieën nog steeds aan het herstellen zijn van de recente financiële en economische crises, groeien de opkomende economieën zeer snel en worden ze steeds belangrijker in de wereld-economie. De zakenwereld in het Westen is veranderd in de periode

2007-2008, toen de kredietcrisis toesloeg. Deze leidde uiteindelijk tot de ergste recessie sinds de jaren '30 van de vorige eeuw en zorgde voor aanhoudend lage groeicijfers. Maar ondertussen groeien opkomende economieën als China, India en Brazilië en ook veel landen in Afrika gestaag, waardoor zij de economische motor van de wereld aan het worden zijn.

- *Economische mondialisering zal doorgaan.* Omdat concurrentie tegenwoordig uit alle hoeken van de wereld kan komen, worden bedrijven gedwongen om hun activiteiten uit te breiden naar veel verschillende landen en culturen. Om hiermee om te gaan worden er fusies aangegaan, met als resultaat grote internationale ondernemingen die vaak machtiger zijn dan landen zelf. Tegelijkertijd vormen regionale economische samenwerkingsverbanden, zoals ASEAN en NAFTA, sterke economische bases in de hele wereld.
- *De kloof tussen rijk en arm wordt steeds groter.* De nationale welvaart is nog steeds ongelijk verdeeld in zowel de ontwikkelde als de ontwikkelingslanden. Dit zorgt voor spanning tussen gemeenschappen en vergroot de kans op conflicten.
- *Veranderingen in het milieu en demografische aspecten zorgen voor onzekerheid.* De opwarming van de aarde en milieuvervuiling zijn twee van de grootste problemen waar de wereld op dit moment mee te maken heeft. Deze zorgen voor economische en politieke spanningen tussen landen, met als inzet schaarse bronnen zoals water. Een oplossing voor deze problemen lijkt echter nog steeds niet in zicht. Tegelijkertijd zal de wereldbevolking naar verwachting naar negen miljard mensen groeien. De bevolking van ontwikkelde landen vergrijsst in hoog tempo terwijl de geboortecijfers dalen. Hierdoor wordt het steeds lastiger om vacatures op een adequate manier te vervullen. In ontwikkelingslanden echter is de bevolking jong en zullen er in de nabije toekomst veel banen voor hen moeten worden gecreëerd. Het is niet duidelijk of de economische groei in deze landen genoeg nieuwe banen zal opleveren voor de eigen jonge mensen en of de economische migratie als gevolg daarvan zal gaan dalen.

- *De invloed van technologie op de economie en de samenleving blijft groot.* De snelheid waarmee nieuwe technologieën worden ontwikkeld en worden toegepast, neemt nog steeds toe. Daardoor dienen nieuwe mogelijkheden zich aan, maar komen tegelijkertijd onvoorziene bedreigingen naar voren. Hypermoderne materialen en productietechnieken, zoals nanotechnologie, kunnen in theorie gehele bedrijfstakken ontwrichten.
- *De vraag naar meer openheid en informatie neemt toe.* Analisten, banken, aandeelhouders en de samenleving houden veel actiever in de gaten wat een organisatie wel en niet doet. Tegelijkertijd vormen de toenemende mogelijkheden om gegevens te genereren en de social media een groter wordend probleem voor overheden in de hele wereld bij het beheersen van de stroom aan informatie, en dat geldt ook voor het topmanagement van een organisatie.

Omdat er van managers verwacht wordt dat ze de doelstellingen van de organisatie realiseren door excellent te presteren in hun eigen bedrijfsonderdelen, voelen zij continu de druk om effectief om te gaan met de omstandigheden waarin de organisatie zich bevindt. Tegelijkertijd hebben zij nooit genoeg tijd omdat er zoveel van ze gevraagd wordt. Daarom moeten zij, om de prestaties van de organisatie te verbeteren, sterk gefocust zijn op wat er echt toe doet. Als een logisch gevolg zijn managers meer en meer geïnteresseerd geraakt in de kenmerken van hoog presteren, omdat dit hen kan helpen in hun zoektocht naar uitmuntendheid.

1.1 Het raamwerk voor de high performance organisatie

Om managers te helpen bij het vinden van manieren om hun organisaties naar een hoger plan te tillen, is het HPO Center een vijfjarig onderzoeksproject gestart naar de factoren die ervoor zorgen dat duurzaam hoge prestaties geleverd kunnen worden. Het resultaat van dit onderzoek, het HPO-raamwerk, is een van de onderwerpen die in dit boek worden besproken. Het HPO-raamwerk wordt geïllustreerd met veel waargebeurde voorbeelden waaruit de werking ervan bij organisaties in de hele wereld blijkt. In tegenstelling tot veel publicaties in het verleden over de prestaties van organisaties beschrijft dit boek dus niet alleen een theorie over de high performance organisatie (HPO), maar bevat het ook een groot

aantal casestudy's waarbij de theorie in de praktijk is gebracht. Daarnaast wordt in het boek verder ingegaan op de zoektocht naar de factoren voor duurzame high performance, het construeren van het HPO-raamwerk, en de positieve effecten van de toepassing van dit raamwerk, wereldwijd bij allerlei organisaties.

Eveneens in tegenstelling tot eerdere onderzoeken naar HPO's hebben wij longitudinaal onderzoek gedaan naar de organisaties die werden gevolgd en bestudeerd in de periode dat ze werkten volgens het HPO-raamwerk. Hierdoor konden we vaststellen welke voordelen op financieel en niet-financieel gebied zijn verbonden aan toepassing van het HPO-raamwerk. Het gevolg is dat het HPO-raamwerk op dit moment de enige verbeteringsmethodologie is die wetenschappelijk onderbouwd is en die organisaties daadwerkelijk kan helpen om beter te presteren. Managers kunnen daarom lessen trekken uit de casestudy's van de organisaties die met het HPO-raamwerk hebben gewerkt en hun voordeel doen met de beste ideeën van de HPO-leiders die wij voor dit boek hebben geïnterviewd. Ze kunnen erop vertrouwen dat deze hen gaan helpen om hun organisatie om te vormen tot een HPO.

Wat is het HPO-raamwerk?

Het HPO-raamwerk is een conceptuele, wetenschappelijk onderbouwde structuur die managers kunnen gebruiken bij de beslissing wat zij moeten doen om de prestaties van hun organisatie op een duurzame manier te verbeteren. Het raamwerk omvat geen instructies of recepten die managers blindelings kunnen volgen. Het is een raamwerk dat door managers zal moeten worden vertaald naar de specifieke situatie in hun eigen organisatie op dat moment. Zij zullen een eigen variant van het raamwerk moeten ontwikkelen, die bij hun organisatie past. Dit is slecht nieuws voor slechte managers, omdat het HPO-raamwerk geen blauwdruk is. Het is echter goed nieuws voor goede managers, omdat zij hun eigen ervaring, expertise en creativiteit kunnen aanwenden terwijl ze hun organisatie omvormen tot een HPO.

1.2 Definitie van de high performance organisatie

Het HPO Center definieert een HPO als volgt:

Een high performance organisatie is een organisatie die gedurende vijf of meer jaren steeds betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties, door zich op een gedisciplineerde manier te richten op wat echt van belang is voor de organisatie.

Deze definitie omvat diverse interessante aspecten die een nadere toelichting verdienen:

- High performance is relatief. Met andere woorden, een prestatie kan alleen als hoog of excellent (*high*) worden aangemerkt als deze in samenhang met prestaties van vergelijkbare organisaties wordt gezien. Deze organisaties zijn concurrenten (in het geval van profitorganisaties) of vergelijkbare organisaties (in het geval van non-profitorganisaties of overheidsinstanties).
- Organisaties die slechts gedurende een periode van een, twee of drie jaar uitstekend hebben gepresteerd, worden niet beschouwd als HPO. High performance wordt gekenmerkt door aanhoudend goede resultaten gedurende een lange periode. Een HPO doet het dus niet alleen goed vanwege geluksfactoren, maar doordat zij de juiste dingen op de juiste manier heeft gedaan en nog steeds doet.³ De grens van vijf jaar is gekozen op basis van de aanname dat de meeste organisaties een strategisch plan hebben, met een gemiddelde horizon van drie jaar, dat gericht is op het verhogen van de prestaties en het verslaan van de concurrentie. Na vijf jaar kan worden geëvalueerd of de organisatie inderdaad zijn doelstelling van beter presteren dan de concurrentie heeft gehaald. Een andere reden om voor een termijn van vijf jaar te kiezen, is het feit dat de gemiddelde levensduur van een organisatie ongeveer 12,5 jaar is – en die neemt nog steeds af. Als een organisatie dus veel beter presteert dan de concurrentie gedurende bijna de helft van de verwachte levensduur van een normale organisatie, kan met recht worden gezegd dat het een HPO is.⁴

- Recent onderzoek heeft aangetoond dat het voor organisaties erg moeilijk is om een consistente groei te realiseren, zelfs met bescheiden groeipercentages. De casestudy's in dit boek laten zien dat HPO's weten waarom ze gedurende een langere periode succesvol zijn. Ze beschikken over de discipline om niet afgeleid te worden door de nieuwste managementtrends en om vast te houden aan hun werkwijze. Dit betekent dat ze datgene blijven doen wat hen succesvol maakte (op het gebied van processen, systemen en gedrag) en dat hun inspanningen om het bedrijf beter te maken er altijd op gericht zijn om continu te blijven verbeteren. De belangrijkste reden voor HPO's om aan iets nieuws te beginnen, is wanneer zij mogelijkheden zien om hun kernvaardigheden en kerncompetenties te versterken. HPO's weten ook dat wanneer ze afwijken van dit pad ze in moeilijkheden kunnen raken, met verminderde prestaties tot gevolg. Het management houdt daarom strikt vast aan de discipline.⁵

1.3 De voordelen van een HPO en het HPO-raamwerk

Welk voordeel biedt het om een HPO te zijn? Tabel 1.1 laat de financiële opbrengsten zien van een HPO ten opzichte van vergelijkbare organisaties die geen HPO zijn. De cijfers zijn gebaseerd op de resultaten van HPO's die gepubliceerd zijn in diverse onderzoeksrapportages. De opbrengsten zijn weergegeven binnen een bereik in plaats van in absolute getallen, omdat zij per bedrijfstak verschillen; iedere industrie heeft zijn eigen financiële profiel. Zo kan bijvoorbeeld een winstmarge van 4 procent voor een supermarkt erg goed zijn, maar in het bankwezen (tenminste vroeger) zou dat onder de maat zijn. Alleen die financiële opbrengsten zijn in de tabel opgenomen die in meer dan één HPO-onderzoek naar voren zijn gekomen. De schatting van het bereik is conservatief en daarom zijn extreme resultaten niet in dit overzicht meegenomen. Op basis van dit overzicht kan een organisatie theoretisch de volgende verbeteringen ten opzichte van haar concurrenten verwachten als zij eenmaal een HPO is geworden: de opbrengstgroei zal met 4 tot 16 procent toenemen, de winstgevendheid zal 14 tot 44 procent beter zijn; de ROA (rendement op totale vermogen), ROE (rendement op eigen vermogen), ROI (rendement op geïnvesteerd vermogen) en ROS (rendement op omzet) zullen 1 tot 26 procent hoger zijn en de TSR (totale rendement voor de aandeelhouders) 4 tot 42 procent.

Type financieel rendement	Rendement van HPO versus vergelijkbare organisaties (in %)
Omzetgroei	+ 4 tot 16
Winstgevendheid	+ 14 tot 44
Rendement op totale vermogen (ROA)	+ 1 tot 12
Rendement op eigen vermogen (ROE)	+ 9 tot 25
Rendement op geïnvesteerd vermogen (ROI)	+ 15 tot 26
Rendement op omzet (ROS)	+ 2 tot 18
Totale rendement voor aandeelhouders (TSR)	+ 4 tot 42

Tabel 1.1: Het rendement van een HPO versus vergelijkbare organisaties.

Het is vrij lastig om de niet-financiële prestaties van HPO's met elkaar te vergelijken, omdat niet-financiële indicatoren per bedrijfstak doorgaans (sterk) verschillen. Een aantal HPO-onderzoeken geeft echter duidelijk aan dat HPO's over het algemeen hoger scoren op het gebied van klanttevredenheid, klantloyaliteit en tevredenheid onder de medewerkers. Daarnaast leveren HPO's hogere kwaliteit, krijgen ze minder klachten, hebben ze meer innovatieve producten en diensten en genieten ze een betere reputatie dan niet-HPO's.

In hoofdstuk 9 worden de voordelen van het toepassen van het HPO-raamwerk besproken, zoals deze blijken uit de diverse casestudy's. Vooralsnog kunnen we stellen dat de praktische ervaring bij de onderzochte organisaties in veel verschillende landen heeft aangetoond dat het toepassen van het HPO-raamwerk inderdaad een organisatie kan helpen om betere financiële en niet-financiële resultaten te behalen. Het raamwerk helpt organisaties om hun huidige situatie en hun zwakke en sterke punten te bepalen en biedt bovendien duidelijke aanwijzingen en suggesties voor organisaties, die moeten worden opgevolgd om een HPO te worden. Het HPO-raamwerk is dusdanig uitvoerig getest in vergelijkende studies in allerlei sectoren en ook in longitudinaal onderzoek dat we zonder meer kunnen stellen dat het de moeite loont om het raamwerk toe te passen om zo een HPO te worden!

Toyota: een HPO in nood

‘Na 28 augustus 2009 was Toyota, ’s werelds grootste en meest winstgevende autofabrikant, niet langer een HPO.’

Op die dag was een Toyota betrokken bij een ongeluk dat leidde tot een grote terugroepactie van meer dan tien miljoen voertuigen in 2009 en 2010 en een verlies van meer dan \$ 4 miljard in het fiscale jaar 2009. In San Diego in de Verenigde Staten bleef het gaspedaal van een Lexus hangen onder de vloermat. Daardoor werd de auto onbestuurbaar en raakte van de weg af, waarbij de inzittenden om het leven kwamen. Het ongeluk leidde echter niet tot een reeks verbeteringen door Toyota, zoals dat in het verleden wel het geval zou zijn geweest en waarmee Toyota zijn reputatie voor world-class processen had verdiend.⁶ Toyota was niet langer het solide bedrijf van vroeger, het bedrijf dat ooit (in de jaren '50) aan de rand van de afgrond stond, maar toch weer opbloede en vijftig jaar achtereen winstgevend zou zijn – een record dat in de fabricage-industrie nog nooit was vertoond – en daarmee de grootste autofabrikant ter wereld werd. Een bedrijf dat bekend stond om zijn uitstekende productieprocessen en zijn cultuur van continue verbetering, ook wel bekend als de *Toyota Way*.⁷ Maar in 2010 brokkelde de reputatie van Toyota als HPO in rap tempo af en iedereen vroeg zich af hoe dat toch had kunnen gebeuren.

Het antwoord werd gegeven door Akio Toyoda, president van de Toyota Motor Corporation⁸: “Toyota heeft de afgelopen jaren zijn bedrijfsactiviteiten zeer snel uitgebreid. Eerlijk gezegd vrees ik dat het tempo waarin we groeiden te hoog is geweest. Ik wil hier graag benadrukken dat de prioriteiten van Toyota altijd deze volgorde kenden: eerst veiligheid, dan kwaliteit en tot slot kwantiteit. Deze volgorde van prioriteiten is door elkaar gehusseld en we bleken niet in staat om stil te staan, na te denken en verbeteringen door te voeren zoals we dat vroeger altijd deden. Ook ons standpunt om te luisteren naar onze klanten om betere producten te maken, raakte afgezwakt. We streefden groei na, maar in een sneller tempo dan onze mensen en onze organisatie aankonden, en dat moeten wij ons oprecht aantrekken.”

De daaropvolgende analyses, door zowel Toyota als onafhankelijke onderzoekers, brachten zwakke plekken in het ooit zo sterke bedrijf aan het licht. Het bedrijf had een snelle groei doorgemaakt en het management van Toyota was steeds meer geneigd om kwantiteit boven kwaliteit te plaatsen om zo de grootste autofabrikant ter wereld te blijven. Daardoor had het bedrijf zijn voornaamste focus, het luisteren naar de problemen van klanten, deze serieus nemen en deze zo snel mogelijk

aanpakken, verloren. Daarnaast was het bedrijf bureaucratisch geworden door de verouderde manieren van communiceren, beslissingen nemen en verantwoording afleggen. Ook neigde men steeds meer naar zelfvoldaanheid, waardoor het veel te lang duurde voordat problemen werden aangepakt. En wat alles nog veel erger maakte, was dat bepaalde manieren van werken waar het bedrijf jarenlang zoveel baat bij had gehad niet langer werden toegepast. Denk daarbij aan het alleen produceren wat ook daadwerkelijk verkocht was zodat er geen voorraad werd opgebouwd, of alleen uitbreiden als er voldoende getraind personeel beschikbaar was zodat alles in het teken kon blijven staan van kwaliteitsbeheersing. Samengevat kwam het erop neer dat het bedrijf niet langer werkte op de manier die het altijd had uitgedragen en waardoor het zo succesvol was geworden: de continue focus op kwaliteit. Het management beschikte niet langer over de discipline om de economische druk te weerstaan om meer te verkopen, ten koste van de kwaliteit.

Zal Toyota ooit weer een HPO worden? Het moest zijn leidende positie als 's werelds grootste autofabrikant afstaan aan General Motors. De vroegere winstgevendheid is nog niet terug en aan de reputatie van het bedrijf en het merk is enorme schade toegebracht. Maar het lijkt erop dat het bedrijf de crisis heeft aangegrepen om terug te keren naar zijn oude manier van werken en zijn vroegere cultuur, en dat het nu weer meer doet wat het in al die tientallen jaren hiervoor goed heeft gedaan, voordat alle problemen van de terugroepacties begonnen. Dat is een goed teken en hopelijk kan het bedrijf ooit weer het schoolvoorbeeld van een HPO worden.

1.4 De opzet van dit boek

Hoe bouw je een High Performance Organisatie? De vijf universele factoren van excellent presteren is bedoeld voor iedereen die geïnteresseerd is in het verbeteren van organisaties met behulp van een wetenschappelijk onderbouwd raamwerk in plaats van de laatste, onbewezen management-trends. Het boek heeft negen hoofdstukken. Na de introductie in hoofdstuk 1 van de HPO en het HPO-raamwerk, en de voordelen daarvan, wordt in hoofdstuk 2 aandacht besteed aan het onderzoek dat het HPO Center heeft gedaan om het HPO-raamwerk te ontwikkelen. Vijf factoren van high performance, de HPO-factoren genoemd, worden geïntroduceerd, samen met diverse factoren die van minder belang blijken te zijn dan altijd was gedacht om een HPO te worden. In dit hoofdstuk wordt de vraag

opgeworpen, en beantwoord, of de vijf HPO-factoren onveranderlijk blijven en of ze daarmee dus ook nog steeds relevant zijn voor toekomstige managers. Hoofdstuk 2 wordt afgesloten met de praktische toepassing van het raamwerk door de introductie van de HPO-diagnose. De werking hiervan wordt toegelicht aan de hand van de ervaringen van twee organisaties. De hoofdstukken 3 tot en met 7 behandelen de vijf HPO-factoren in meer detail. Ze beschrijven de onderliggende kenmerken van high performance en bieden suggesties – voortkomend uit het HPO-onderzoek en andere recente studies naar het functioneren van organisaties – aan managers om aan de slag te gaan met het verbeteren van deze kenmerken in de eigen organisatie. In hoofdstuk 8 worden de stappen beschreven die een organisatie moet nemen om de transitie te kunnen maken naar de HPO-status. In hoofdstuk 9 tot slot wordt de toegevoegde waarde van het HPO-raamwerk besproken, gebaseerd op de ervaringen van organisaties en onderzoekers die met het raamwerk hebben gewerkt.

De HPO-leiders in het kort

De afgelopen jaren heeft het HPO Center veel casestudy's uitgevoerd om te bestuderen hoe een HPO werkt, wat de ervaringen van organisaties met de HPO-diagnose zijn, en hoe organisaties omgaan met de transitie naar HPO. Veel van deze casestudy's vindt u verspreid in de diverse hoofdstukken. Ter voorbereiding op het boek heeft het HPO Center gesprekken gevoerd met HPO-leiders, managers die ofwel werkzaam waren bij een HPO, ofwel bezig waren hun organisatie om te vormen tot een HPO. Ze waren bereid om hun ervaringen en ideeën met ons te delen. Elk hoofdstuk bevat citaten van de geïnterviewden om het behandelde onderwerp nader toe te lichten. Wij hebben gesprekken gevoerd met de volgende managers:

- *Air France – KLM Royal Dutch Airlines, Frankrijk/Nederland: Arend de Jong, senior vicepresident Internal Audit en Internal Control* – KLM is Nederlands grootste luchtvaartmaatschappij en is onderdeel van de Air France-KLM Group. KLM onderhoudt lijnvluchten naar bestemmingen in de hele wereld en vervoert vracht naar meer dan negentig bestemmingen. Het knooppunt en het hart van het bedrijf is de luchthaven Schiphol. KLM is de oudste luchtvaartmaatschappij ter wereld en opereert nog steeds onder de oorspronkelijke naam. Het bedrijf

heeft ongeveer 30.000 mensen in dienst. In mei 2004 ontstond door een fusie met Air France het bedrijf Air France-KLM. Arend de Jong begon ooit als assistent controller en werd later controller van het gehele bedrijf. Op dit moment is hij senior vicepresident Internal Audit en Internal Control van de Air France-KLM Group.

- *HP, Verenigd Koninkrijk: Huw Owen, voormalig CEO van HP Defense & Security* – HP (voorheen Hewlett-Packard) is een van 's werelds grootste aanbieders van technologische diensten en levert flexibele technologie, toegepaste innovaties, expertise en excellente dienstverlening voor organisaties. Als onderdeel van HP levert de afdeling HP Defense & Security de technologie aan de strijdkrachten van het Verenigd Koninkrijk waarmee informatie snel met de frontlinie kan worden gedeeld, zodat soldaten, mariniers en piloten hun werk kunnen doen. HP Defense & Security werkt samen met het Britse ministerie van Defensie in het ATLAS Consortium om de administratieve bedrijfsprocessen binnen het Britse leger te transformeren. HP Defense & Security geeft leiding aan dit consortium, met als doel het opleveren van een geheel nieuwe informatie-infrastructuur voor defensie. Huw Owen was de hoogste baas binnen het ATLAS Consortium en ten tijde van ons gesprek was hij de CEO van HP Defense & Security. Bij beide organisaties werkte hij met het HPO-raamwerk.
- *Microsoft, Verenigde Staten: Rik van der Kooi, corporate vicepresident van de afdeling Advertiser and Publisher Solutions* – Het verhaal van Microsoft is alom bekend. Het bedrijf dat in 1975 werd opgericht door Bill Gates en Paul Allen in Albuquerque (New Mexico) is uitgegroeid tot de grootste en een van de meest winstgevende en bekendste leveranciers van IT-producten in de wereld. Het staat nu onder leiding van Steve Ballmer. Microsoft is erin geslaagd om altijd voorop te lopen met nieuwe ontwikkelingen in de branche en is bovendien de eerste keus als werkgever van veel afgestudeerden. Het bedrijf is zeer winstgevend. Rik van der Kooi is verbonden aan het hoofdkantoor van Microsoft in Redmond (Washington), waar hij in 2005 in dienst trad als chief financial officer bij de afdeling Online Services. Op dit moment is hij corporate vicepresident van de afdeling Advertiser and Publisher

Solutions en geeft hij leiding aan Microsofts activiteiten op het gebied van digitale reclame.

- *Microsoft, Nederland: Theo Rinsema, general manager Microsoft Nederland* – Microsoft Nederland is de pionier van het concept van ‘het nieuwe werken’, waarbij mensen hun werkzaamheden kunnen doen zonder gebonden te zijn aan tijd of plaats. Dit betekent dat het niet uitmaakt wanneer of waar de medewerkers van Microsoft werken, ze zijn namelijk bijna helemaal vrij hierin zolang ze maar de vastgestelde doelstellingen halen. Vanwege de flexibiliteit die hiermee gepaard gaat, is het makkelijker voor medewerkers om werk en privé te combineren, waardoor hun motivatie enorm wordt gestimuleerd. Deze nieuwe manier van werken vraagt om een nieuwe manier van managen, aangezien mensen niet tijdens kantooruren aanwezig zijn en sowieso niet zo vaak op kantoor zijn. Hierdoor is het aspect vertrouwen veel belangrijker geworden in de relatie tussen manager en medewerker. De nieuwe manier van werken is ook zichtbaar in het gebouw van Microsoft Nederland zelf, omdat er niet langer kantoren of afgescheiden werkplekken zijn maar slechts open ruimtes, stilteruimtes en een moderne koffiebar. Theo Rinsema is degene die deze nieuwe manier van werken bij Microsoft introduceerde.
- *SABMiller Europe: Alan Clark, managing director* – SABMiller plc is een van de grootste brouwers ter wereld, met vestigingen en distributieovereenkomsten in zes continenten. Het gevarieerde portfolio van de brouwerij omvat internationaal populaire merken als Pilsner Urquell, Peroni Nastro Azzurro, Miller Genuine Draft en Grolsch, maar ook lokale merken als Aguila, Castle, Miller Lite, Snow en Tyskie. SABMiller is ook een van de grootste bottelaars van Coca-Cola-producten ter wereld. SABMiller Europe heeft brouwerijen in tien landen en in de meeste van deze landen is het bedrijf de grootste of een na grootste brouwer als het gaat om marktaandeel. Ook exporteert het bedrijf aanzienlijke hoeveelheden naar nog eens acht andere Europese markten, waarvan de grootste het Verenigd Koninkrijk en Duitsland zijn.
- *Schuberg Philis, Nederland: Pim Berger, oprichter/managing director, en Ilja Heitlager, information officer* – Schuberg Philis is een

IT-outsourcingbedrijf dat de hoogste servicekwaliteit biedt voor bedrijfskritische toepassingen van organisaties. Het streeft altijd naar volledige werkzaamheid met een uptime van 100%. Dit betekent dat de klanten ervan verzekerd zijn dat hun IT-systemen, die essentieel zijn voor hun functioneren, 24 uur per dag en 365 dagen per jaar zonder uitzondering operationeel zijn. Na een grondige analyse van de risico's bij potentiële klanten neemt Schuberg Philis de volledige verantwoordelijkheid voor de systemen over. Schuberg Philis heeft binnen de bedrijfstak de beste reputatie en heeft onder zijn klanten de meeste actieve supporters. Daarnaast wordt het bedrijf door de meeste klanten gezien als een strategische partner, waardoor het ook de beste financiële resultaten in de branche behaalt.

- *Svenska Handelsbanken, Zweden: Mikael Sørensen, general manager Nederland* – Svenska Handelsbanken is een Zweedse bank met vestigingen in Zweden, het Verenigd Koninkrijk, West- en Oost-Europa, Rusland, Azië en de Verenigde Staten. Het bedrijf heeft ongeveer tienduizend medewerkers. Al meer dan veertig jaar presteert deze bank beter dan andere Europese banken met betrekking tot het rendement op eigen vermogen, het totale rendement voor de aandeelhouders, de opbrengsten per aandeel, de kosten-inkomstenratio en klanttevredenheid. Met succes behaalt de bank elk jaar weer zijn doelstelling om een hogere winstgevendheid te realiseren dan het gemiddelde bij de concurrentie. Hierdoor is Svenska Handelsbanken al vele jaren een gewilde werkgever voor afgestudeerden en kent de bank ook het laagste personeelsverloop in de bedrijfstak. De bank geniet de hoogste klanttevredenheid, ontvangt de minste klachten, kent het kleinste kredietverlies in het bankwezen en biedt de beste financiële resultaten.
- *TATA Steel, Nederland: Jan Maas, directeur Change Supply Chain Transformation* – In 1999 fuseerde Koninklijke Hoogovens N.V. met British Steel Plc en vormden zij samen het nieuwe bedrijf Corus, dat op zijn beurt in 2007 werd overgenomen door TATA Steel. De TATA Steel Group fabriceert, bewerkt en distribueert staalproducten en bijbehorende diensten voor klanten in de hele wereld. Het concern is nu het op één na grootste staalproducerende bedrijf in Europa. Het behaalt jaarlijks een omzet van ongeveer £ 12 miljard en realiseert een

productie van ruw staal van 20 miljoen ton. Jan Maas was ten tijde van het interview director services bij TATA Steel in IJmuiden, verantwoordelijk voor IT, logistiek, onderhoud, gebouwen en afnemers.

- *Umpqua Bank, USA: Lani Hayward, executive vicepresident Creative Strategies* – De Umpqua Bank is een van de succesvolste banken in Noord-Amerika en werd in 1953 in Oregon opgericht als de National Bank of Oregon. Hierna groeide zij van een kleine, solide, maar onbetekenende bank met vijf vestigingen in Oregon uit tot een bedrijf met een waarde van \$ 7 miljard, 120 vestigingen in diverse staten van de vs, een hoge winstgevendheid en een groot marktaandeel, zeer trouwe medewerkers die vrijwel nooit ziek zijn of het bedrijf vaarwel zeggen, en een productportfolio dat meerdere prijzen heeft gewonnen. Ook tijdens de crisis heeft de bank geen grote klappen gekregen. Dit komt doordat men zich niet alleen richtte op de aandeelhouders maar op alle belanghebbenden, zodat er beslissingen werden genomen die op de lange termijn in het belang van alle betrokken partijen waren. Lani Hayward is executive vicepresident en is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en doorvoeren van creatieve strategieën.
- *Unilever, Europe Middle East Asia: Lennard Boogaard, vice president Human Resources, Unilever Turkije, Israël, Iran en Centraal-Azië* – Een van de bekendste bedrijven ter wereld is Unilever, de Brits-Nederlandse organisatie die veel merken van consumentenproducten op het gebied van voeding, drank, ijs, schoonmaakmiddelen en persoonlijke verzorging bezit (bijvoorbeeld Ben & Jerry's, Dove, Colman's, Slim-Fast, Lipton en Vaseline). Unilever heeft bedrijven in meer dan honderd landen en bezit meer dan vierhonderd merken, realiseert een omzet van \$ 40 miljard per jaar en heeft 200.000 medewerkers in dienst. De organisatie richt de marketingactiviteiten voornamelijk op haar 'miljard dollar merken', een beperkt aantal merken die elk een omzet genereren van meer dan \$ 1 miljard. Bekend zijn onder andere Blue Band, Dove, Flora/Becel, Knorr, Axe/Lynx en Hellman's. Vanaf het begin heeft Unilever steeds de nadruk gelegd op het ontwikkelen van een sociale werkomgeving. Lennard Boogaard is verantwoordelijk voor de human resources van de Unilever-activiteiten in Turkije, Israël, Iran en Centraal-Azië.

- *Ziggo, Nederland: Martine Ferment, voormalig vicepresident Ziggo Customer Relations* – Ziggo is een Nederlandse aanbieder van media- en communicatiediensten. Het bedrijf bedient ongeveer 3,1 miljoen huishoudens, 1,5 miljoen klanten met een breedbandinternetaansluiting, 1,8 miljoen klanten met een digitale tv-aansluiting en 1,2 miljoen telefoonabonementhouders. Daarnaast zijn er zakelijke klanten die gebruikmaken van diensten als datacommunicatie, telefonie, internet en televisie. Het bedrijf heeft een zeer modern netwerk waarmee het kan voorzien in bandbreedte voor alle toekomstige diensten die men nu heeft gepland. Martine Ferment was interim vicepresident van Ziggo Customer Relations, de afdeling die verantwoordelijk is voor de klantenservice. Zij heeft het HPO-raamwerk gebruikt om van Ziggo Customer Relations een HPO te maken.

Kernpunten hoofdstuk 1

- In de huidige zeer complexe economie, voelen managers een enorme druk om van hun organisaties high performance organisaties (HPO's) te maken. Daarom is er een grote interesse onder managers om meer te weten te komen over de aspecten van HPO's. Deze aspecten kunnen dienen als een richtlijn om de organisatie te verbeteren en ervoor te zorgen dat deze duurzaam hoge prestaties kan leveren.
- Een high performance organisatie wordt gedefinieerd als een organisatie die gedurende vijf of meer jaren steeds betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties, door zich op een gedisciplineerde manier te richten op wat echt van belang is voor de organisatie.
- In 2003 is het HPO Center een onderzoek gestart om de beslissende factoren voor duurzaam hoog presteren vast te stellen. In vijf jaar tijd hebben medewerkers van 1470 organisaties in vijftig verschillende landen verdeeld over vijf continenten deelgenomen aan dit project. Dit heeft het HPO-raamwerk opgeleverd: een conceptueel en wetenschappelijk onderbouwde structuur die mensen uit de praktijk kunnen gebruiken om vast te stellen wat ze moeten doen om de prestaties van hun organisatie voor de lange termijn te verbeteren.
- Sinds 2007 is het HPO-raamwerk toegepast in veel verschillende bedrijfstakken in meerdere landen. De casestudy's, die in dit boek zijn opgenomen, laten zien dat organisaties die het raamwerk gebruiken ook daadwerkelijk beter presteren dan voorheen.

Umpqua Bank (VS): een passie voor excelleren

KERNBOODSCHAP

Hoewel al veel concurrerende banken een bezoek hebben gebracht aan de Umpqua Bank om te kijken of zij deze bank konden imiteren, is geen van hen er in geslaagd om dit succes te herhalen. Een succesvolle organisatie kopiëren betekent nog niet automatisch zelf een HPO worden. Een organisatie kan leren van een HPO, maar tegelijkertijd moet zij haar eigen HPO-visie ontwikkelen en deze dusdanig vormgeven dat de visie past bij de specifieke eisen en omstandigheden van de organisatie.

In het noordwesten van de Verenigde Staten bevindt zich een middelgrote bank die bijzonder succesvol is en vrijwel geen negatieve gevolgen van de financiële crisis heeft ondervonden. De Umpqua Bank werd in 1953 in Oregon opgericht door zes mensen die toentertijd in de houtkapindustrie werkten. Decennialang was de bank, die toen nog de National Bank of Oregon heette, een kleine instelling met matige winsten. Dit veranderde toen in de jaren '90 Ray Davis werd aangesteld als CEO. Onder zijn geïnspireerde leiding veranderde de Umpqua Bank in een bedrijf met een waarde van \$ 12 miljard, 186 vestigingen in verschillende staten van de VS, een hoge winstgevendheid en een groot marktaandeel, met trouwe medewerkers en een productportfolio waarmee het vele prijzen won.

Hoe kreeg Davis dit allemaal voor elkaar? Gelukkig heeft hij zijn benadering niet voor zichzelf gehouden, maar deze beschreven in zijn inspirerende boek getiteld *Leading to Growth*⁹. Een bijzonder gegeven in het verhaal van de Umpqua Bank is dat haar strategie uniek is in de branche: de bank ziet zichzelf veel meer als een detailhandelaar dan als een aanbieder van financiële diensten. Dat is ook de reden waarom de vestigingen eruitzien als winkels en de medewerkers op cursus worden gestuurd bij grote succesvolle Amerikaanse detailhandelaren en hotels als Ritz-Carlton. Zo leren ze hoe ze hun klanten op een klantvriendelijke manier tegemoet kunnen treden.

Alles bij de Umpqua Bank (processen, producten, beloningssystemen, cursussen) is gericht op het zo goed mogelijk in de praktijk brengen van deze bijzondere strategie. Aanvankelijk werd Davis uitgelachen door zijn collega-bankdirecteuren vanwege zijn afwijkende plannen, maar laten stonden diezelfde mensen in de rij om een bezoek te brengen aan de 'winkels' van de Umpqua Bank. Een ander succeselement

bij de Umpqua Bank is de kwaliteit van het management, in het bijzonder het feit dat managers rolmodellen voor hun medewerkers zijn. De managers voelen een oprechte passie voor hun klanten, medewerkers en de buurtgemeenschappen (de gebieden waar de winkels zijn gevestigd) en beschikken over de strakke discipline om altijd de belangen van deze mensen te behartigen. Ze geven hun medewerkers veel verantwoordelijkheden en bespreken met hen de resultaten die behaald zijn. Dege-
nen die niet goed presteren, worden aangepakt. De belangrijkste vaardigheden die het bedrijf van een goed presterende manager verlangt, kunnen als volgt worden omschreven: (1) het ontwikkelen van een brede visie op de bedrijfsactiviteiten, (2) de discipline tonen om vast te houden aan het plan, (3) een duidelijke visie hebben op de toekomst van het bedrijf, (4) de leiding nemen bij veranderingen, en (5) de strategie met succes kunnen doorvoeren. Daarnaast is het geen enkel probleem als mensen fouten maken, zolang ze daar maar van leren.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat de Umpqua Bank experimenten om zichzelf aantrekkelijk te maken voor klanten niet uit de weg gaat. In het laatste hoofdstuk van zijn boek vat Davies bondig samen waar het allemaal om draait: “In dit boek heb ik mij gericht op hoe een leider groei moet bevorderen – niet omdat het doel is groter te worden, maar omdat het doel is beter te worden. Groei betekent namelijk verschillende dingen. Op een persoonlijk niveau betekent het volwassenheid, zelfinzicht en zelfs wijsheid ontwikkelen. In een organisatie betekent het een beter begrip ontwikkelen van je eigen organisatie en de markten die je bedient, waarbij je sterker wordt dan je concurrenten, je producten en diensten verbetert, en nog veel meer. Elke organisatie moet continu streven naar vooruitgang als zij energiek en van belang wil blijven. Vooruitgang is een reis die nooit eindigt, een waarvoor geen eindpunt is vastgelegd.”¹⁰

Lijkt het bovenstaande te mooi om waar te zijn? Om dit te onderzoeken gingen we zelf naar Portland om een bezoek te brengen aan de vestiging van de Umpqua Bank in het centrum van de stad. Hier volgt ons verslag van dat bezoek. “Wanneer je een winkel van de Umpqua Bank binnengaat, is er niet zoveel bijzonders te zien. De ruimte is inderdaad groot, en ingericht volgens een niet-alledaags lokaal thema. Er staat een vers kopje koffie klaar, er is een gemakkelijk zitje en er staan zelfs computers met gratis internettoegang. Ray Davis schreef in zijn boek dat mensen van diverse concurrerende banken die de winkels van de Umpqua Bank hadden bezocht al snel tot de conclusie kwamen dat zij dezelfde trucjes konden toepassen. De gemakkelijke zitjes zijn inmiddels te vinden in elke bank in de Verenigde

Staten, en er is gratis koffie beschikbaar en gratis internet voor de klanten. Maar toch lijken deze banken in de verste verte niet op de Umpqua Bank. Dat komt doordat het even duurt voordat je in de gaten hebt wat deze bank nou echt anders maakt. Als je bijvoorbeeld het gebouw binnenkomt zie je geen balies met mensen die naar je kijken met een blik van: “Wat komt u doen?” Niemand heeft ook in de gaten dat je een tweede kopje koffie neemt. We zien een zakenman die haastig binnen komt lopen om zijn mobiele telefoon op te laden omdat hij een belangrijk telefoontje verwacht en zijn batterij bijna leeg is. Hij neemt vervolgens een kop koffie en gaat zitten om zijn telefoontje te beantwoorden... en niemand van de Umpqua Bank-partners (zoals de medewerkers worden genoemd) valt hem lastig. Bij de computer drukken twee oudere mannen wat pagina's af en wisselen wat woorden uit. Even later komen er twee zakenvrouwen binnen. Ze zijn elkaar voor de deur tegengekomen en hebben besloten de winkel in te gaan om in een rustig hoekje verder te praten en wat zaken te doen. En opeens hebben we door wat het is: al deze mensen voelen zich thuis in de winkel van de Umpqua Bank, iets wat we nooit voor mogelijk zouden houden bij een gewone bank. Deze mensen gebruiken de vestiging van de Umpqua Bank als onderdeel van hun dagelijkse routines; de winkel is als het ware onderdeel van hun gemeenschap. De winkel biedt mensen een plek om elkaar te ontmoeten, koffie te drinken en natuurlijk ook wat bankzaken te doen.

Vanaf de zitjes is slechts één partner van de Umpqua Bank zichtbaar. Hij staat naast een soort balie en kijkt iedereen vriendelijk aan, knikt naar de mensen die hij kent, en dat is bijna iedereen. Hij praat met een aantal van hen, niet zozeer over bankzaken maar over de dagelijkse dingen. Hierdoor wordt hij onderdeel van de levens van deze mensen. Hij weet wanneer ze op vakantie gaan of wanneer er een zieke in de familie is. Hij vertelt ons hoeveel hij van zijn werk houdt. Hij heeft vijftien jaar lang in het restaurantwezen gewerkt en de vaardigheden die hij daar heeft opgedaan, zoals contact maken met mensen zonder zichzelf op te dringen, gebruikt hij nu elke dag in de winkel van de Umpqua Bank. Hij kan goed luisteren en weet hoe hij de mensen en hun beslommeringen centraal moet stellen in het gesprek. Door het volgen van cursussen heeft hij meer geleerd over het bankwezen. Hij vindt het geen enkel probleem dat hij soms niet alle financiële details weet, want hij kan altijd te rade gaan bij een van zijn drie collega's. Hij introduceert ons bij die collega's, die aan een open balie achter in de winkel staan. Deze partners hebben allemaal een andere achtergrond: één komt uit de hotelbranche, een tweede werkte vroeger in een supermarkt, en een derde heeft ervaring bij

een bank opgedaan. Als we de winkel verlaten, weten we dat we kennis hebben gemaakt met de echte Umpqua Bank, en weten we ook waarom dit bedrijf zo bijzonder is.”
