

Karakteristiek van de high performance organisation

Dr. A.A. de Waal MBA is associate professor strategisch management aan de Maastricht School of Management, zelfstandig organisatieadviseur en auteur gespecialiseerd in performance management, en directeur van het Center for Organisational Performance.¹

1. De auteur is te bereiken via andredewaal@planet.nl.
 2. T. Peters en R. Waterman, *In Search Of Excellence*, Warner Books, 1982; J.C. Collins en J.I. Porras, *Built to last. Successful habits of visionary companies*, Harper Business, New York, 1994; J. Collins, *Good to great. Why some companies make the leap ... and others don't*, Random House, London, 2001.
 3. De volledige literatuurlijst is opgenomen in: A.A. de Waal, 'The foundations of Nirvana, the characteristics of a high performance organisation', *White paper*, Hyperion, 2005.

Onder druk van de sterke concurrentie en de toenemende eisen van 'stakeholders' gaan steeds meer organisaties op zoek naar organisatie-elementen die doorslaggevend zijn voor het behalen van consistent goede resultaten. Bestudering van 91 onderzoeken naar 'high performance organisations' leverde een reeks kenmerken op die bepalend zijn voor de prestaties van organisaties.

Sinds de publicatie van de resultaten van het baanbrekende onderzoek van Peters en Waterman in 'In Search of Excellence' en de bestsellers 'Built To Last' en 'Good to Great' van Collins is er veel interesse voor de kenmerken van de zogenoemde 'high performance organisations' (HPO's).² Deze interesse is sterk aangewakkerd door de snelle veranderingen in de competitieve omgeving van organisaties gedurende het laatste decennium. Om competitief te blijven, moeten organisaties zich steeds vroeger, sneller en gemakkelijker kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Dit geldt niet alleen voor commerciële ondernemingen maar ook voor non-profitorganisaties. Met de kenmerken van HPO's willen organisaties zich gericht verbeteren om zodoende blijvend beter te presteren dan de concurrentie of vergelijkbare organisaties (in geval van non-profit). Dit artikel beschrijft de resultaten van een meta-onderzoek van HPO-studies die de afgelopen vijftien jaar zijn beschreven in de literatuur. Uit deze analyse is een aantal kenmerken naar voren gekomen die doorslaggevend lijken te zijn voor het behalen van consistent goede resultaten.

De basis voor het metaonderzoek werd gevormd door een uitgebreide literatuurstudie van zowel wetenschappelijke als niet-wetenschappelijke onderzoeken naar HPO's. De criteria om onderzoeken op te nemen in het onderzoek waren:

1- Het onderzoek is in de laatste vijftien jaar uitgevoerd en was specifiek gericht op het vinden van HPO-kenmerken, of op het vinden van 'best

practices' in bepaalde aspecten van de bedrijfsvoering (zoals bedrijfsprocessen, 'human resources' of technologie) die nadrukkelijk gekoppeld zijn aan het bereiken van goede resultaten. Er is gekozen voor de laatste vijftien jaar omdat er in die periode zo veel veranderingen zijn geweest in de bedrijfsomgeving (meer internationalisatie, sterkere competitieve druk, strengere wet- en regelgeving, steeds korter wordende productlevenscycli, zelfstandiger en zelfbewustere medewerkers) dat verwacht kan worden dat de resultaten van onderzoeken ouder dan vijftien jaar minder relevant of zelfs achterhaald zullen zijn.

- 2- Het onderzoek omvat een dusdanig aantal respondenten dat de resultaten als redelijk representatief kunnen worden aangemerkt, of het omvat meerdere casestudies zodat de resultaten in ieder geval valide zijn voor meer dan één organisatie.
- 3- Het onderzoeksverslag beschrijft en legt verantwoording af van de onderzoeksmethode, de onderzoeksaanpak en de wijze van selectie van de onderzoekspopulatie, en geeft een duidelijke uiteenzetting van de resultaten en duidelijke conclusies en resultaten. Op deze manier kan de kwaliteit van het onderzoek worden vastgesteld.

In de literatuur werden 91 onderzoeken gevonden die volledig of gedeeltelijk aan de criteria voldeden.³ Deze onderzoeken konden worden verdeeld in drie categorieën:

A- Onderzoeken (36 stuks) die voldoen aan alle criteria. Deze onderzoeken vormen de basis voor de bepaling van HPO-kenmerken.

B- Onderzoeken (25 stuks) die voldoen aan de criteria 1 en 2 maar slechts gedeeltelijk aan criterium 3. Bij deze onderzoeken is de onderzoeksaanpak redelijk goed beschreven, maar is er geen verantwoording van de gebruikte methode afgelegd. Ze vormen de aanvullende onderbouwing voor HPO-kenmerken.

C- Onderzoeken (30 stuks) die voldoen aan de criteria 1 en 2 maar niet aan criterium 3. Hierdoor is er geen basis om de onderzoeksresultaten te generaliseren. Deze onderzoeken kunnen verdere inkleuring geven aan de HPO-kenmerken.

HPO-definitie en raamwerk

In de literatuur zijn veel definities voor een goed-presterende organisatie ('high performance organisation') te vinden. Deze definities beschrijven vaak kenmerken of prestaties van een HPO zoals: goede financiële resultaten, tevreden klanten en medewerkers, veel individueel initiatief en ondernemerschap, hoge productiviteit, veel innovatie, afgestemde managementsystemen, en sterk leiderschap.⁴ Om een duidelijke, eenduidige definitie voor een HPO te formuleren, zijn de verschillende definities uit A-, B- en C-onderzoeken met elkaar vergeleken. Dit leverde de volgende observaties op:

- een HPO realiseert langdurige groei en behaalt gedurende minimaal vijf jaar betere financiële prestaties dan de concurrent(en) of vergelijkbare organisaties (de 'peer'-groep);
- een HPO is goed in staat zich snel aan te passen aan veranderingen;
- een HPO heeft een langetermijnonoriëntatie;
- de managementprocessen van een HPO vormen een geïntegreerd geheel en de strategie, structuur, processen en medewerkers zijn door de gehele organisatie op elkaar afgestemd;
- een HPO richt zich nadrukkelijk op continue verbetering en op vernieuwing van de kernvaardigheden;
- een HPO besteedt veel aandacht aan het ontwikkelen van het werknemersbestand.

Op basis van deze observaties kan de volgende definitie voor een HPO worden voorgesteld:

Een 'high performance organisation' is een organisatie die over een langere periode betere resultaten behaalt dan concurrenten of vergelijkbare organisaties, door: zich goed en snel aan te passen aan veranderingen in de omgeving;

zich te richten op de lange termijn; een geïntegreerde en afgestemde managementstructuur te creëren; continu de kerncompetenties te verbeteren; en de medewerkers echt te beschouwen als haar belangrijkste 'activa'.

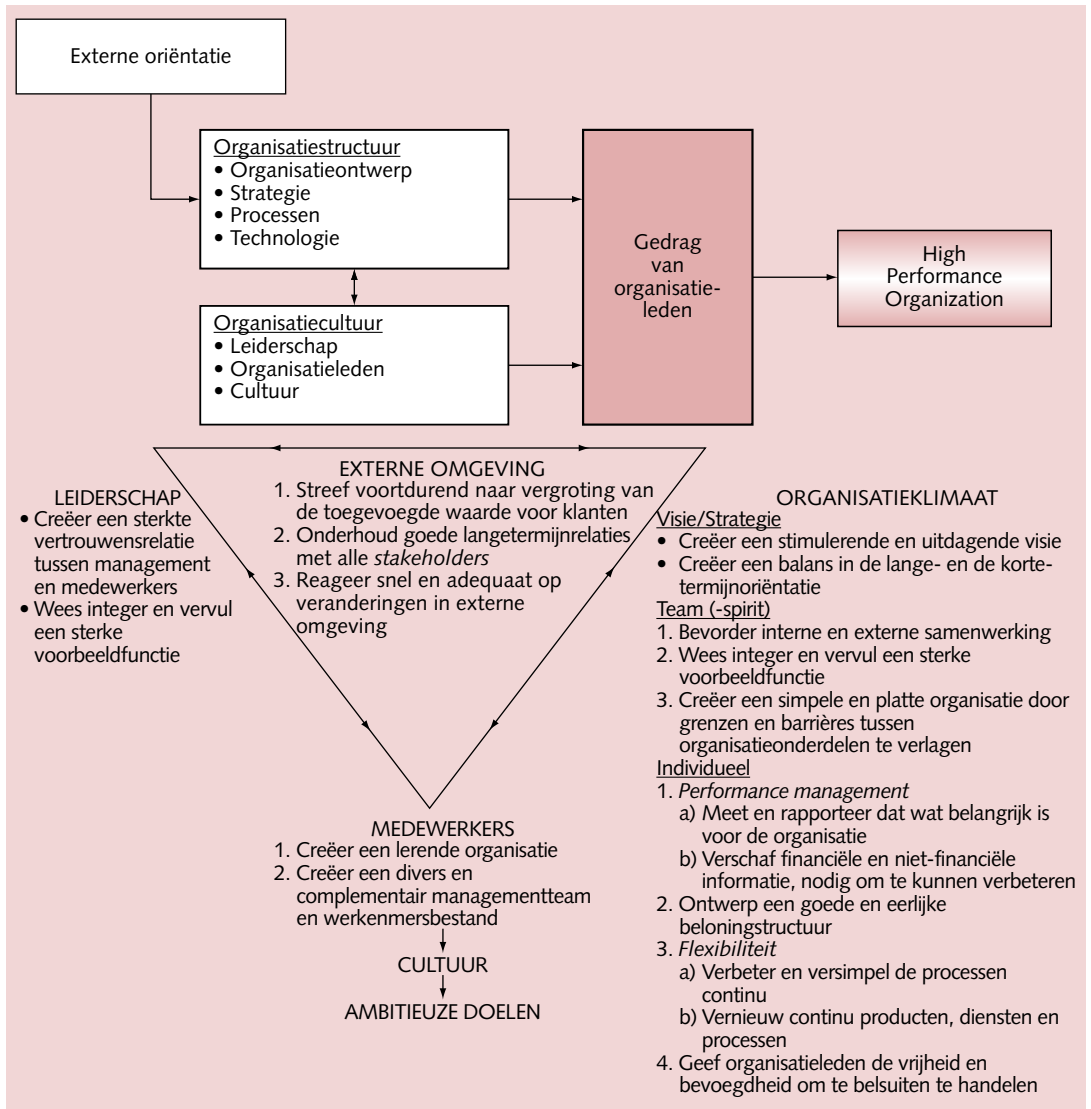
Om de HPO-kenmerken die in de literatuur besproken zijn in categorieën onder te brengen, is het model van Kotter en Heskett (1992) gecombineerd met dat van Scott Morton (2003).⁵ Het Kotter-Heskettmodel gaat uit van vier factoren die het menselijk gedrag in organisaties beïnvloeden: organisatiecultuur; organisatiestructuur (formele structuur, systemen, processen en beleid); leiderschap; en externe omgeving (concurrenten/vergelijkbare organisaties en publieke en wetgevende organen). Het Scott Morton-model voegt klanten, leveranciers en partners toe aan de externe omgeving, en technologie aan de organisatiestructuur, en hernoemt formele structuur in organisatieontwerp. Beide modellen stellen dat de gegeven factoren het gedrag van organisatieleden beïnvloeden. Dat gedrag bepaalt op zijn beurt de mate waarin een organisatie goede resultaten behaalt en zich een HPO kan noemen.⁶ De gedragsbepalende factoren van beide modellen zijn samengevoegd en opnieuw geordend tot acht factoren (externe oriëntatie, organisatieontwerp, strategie, processen, technologie, leiderschap, organisatieleden en cultuur) in het HPO-model (figuur 1).

HPO-kenmerken

Na het ontwerpen van het HPO-model zijn de HPO-kenmerken bepaald. Daartoe zijn uit elk van de 91 onderzoeken die elementen gehaald die volgens de onderzoekers voor organisaties belangrijk zijn om een HPO te kunnen worden. Een element is eerst ingedeeld onder een van de acht factoren van het HPO-model. Vervolgens is het met soortgelijke elementen gegroepeerd en onder één noemer geplaatst. Daarna zijn alle groepen elementen in een tabel geplaatst om aan te kunnen geven hoe belangrijk de groepen waren ten opzichte van elkaar. Dit is als volgt gedaan: een element uit een A-onderzoek kreeg 6 punten, een element uit een B-onderzoek 3 punten en een element uit een C-onderzoek 1 punt. De 'gewogen belangrijkheid' van een groep elementen werd berekend door de punten voor alle elementen uit de groep bij elkaar op te tellen. Tot slot werden alleen die groepen elementen die een gewogen belang van ten minste 30 punten hadden, aangemerkt als HPO-kenmerk.⁷ In de volgende paragrafen worden deze HPO-kenmerken (zie cursivering) nader beschreven.

4. M.J. Epstein, 'The drivers and measures of success in high performance organizations'. In: Epstein, M.J. and J.F. Manzoni (eds). *Performance measurement and management control: superior organizational performance. Studies in managerial and financial accounting, volume 14*, Elsevier, Amsterdam, 2004.
5. J.P. Kotter, en J. L. Heskett, *Corporate culture and performance*, 1992; M.S. Scott Morton, 'The interesting organizations project: digitalization of the 21st century firm'. In: T.W. Malone, R. Laubacher and M.S. Scott Morton (ed.), *Inventing the organizations of the 21st century*, The MIT Press, Cambridge, Mass, 2003.
6. A.A. de Waal, 'Stimulating performance-driven behaviour to obtain better results', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 4, 53, 2004.
7. De resulterende matrices (ruim 70 pagina's) kunnen worden opgevraagd bij de auteur.

Figuur 1: Het HPO-model met de factoren die het gedrag van organisatielieden beïnvloeden



Organisatieontwerp

Een HPO bevordert samenwerking in de organisatie door dit managementprioriteit te geven, zelfsturende multifunctionele teams samen te stellen, het belang van deze teams voor het behalen van goede organisatieresultaten te benadrukken, en interesse in elkaar te stimuleren. Een HPO creëert een simpele en platte organisatie door hiërarchische lagen en verticale en horizontale grenzen in de organisatie te verwijderen, waardoor bureaucratie wordt verminderd en de organisatiestructuur wordt versimpeld. Een HPO maakt het delen van informatie, kennis en 'best practices' binnen de hele organisatie gemakkelijk door hiervoor een infrastructuur – in de vorm van kennisdatabases – en stimulansen – zoals beloningen – in te stellen, en het gebruik van nieuwe ideeën en kennis

te stimuleren. Een HPO past de organisatiestructuur direct aan aan belangrijke wijzigingen in interne en/of externe omstandigheden door een adaptief bedrijfsmodel – dat makkelijk aangepast kan worden aan kansen en mogelijkheden in de externe omgeving, veranderende marktomstandigheden, en veranderende eisen en wensen van klanten – te adopteren.

Strategie

Een HPO ontwikkelt een duidelijke, stimulerende en uitdagende visie door deze te baseren op een 'groots idee', deze visionair, betekenisvol, boeiend en overtuigend te maken, en deze voortdurend uit te dragen. Een HPO streeft naar een balans in de lange- en de kortetermijnoriëntatie zodat op de lange termijn continuïteit van de organisatie en haar bijdrage aan

de samenleving wordt gegarandeerd, terwijl tegelijkertijd op de korte termijn resultaten worden behaald die nodig zijn om de toekomst met vertrouwen tegemoet te zien. Een HPO *stelt duidelijke, ambitieuze, meetbare en haalbare doelen* die ambitieniveaus en motivatie verhogen en daardoor een gevoel van uitdaging teweegbrengen. Een HPO *zorgt voor absolute duidelijkheid over de koers en de strategie van de organisatie* zodat een gezamenlijke strategische denkrichting ('mindset') ontstaat bij alle organisatieleden, en iedereen begrijpt hoe individuele organisatieleden, teams, afdelingen en divisies kunnen bijdragen. Een HPO *stemt haar strategie en doelen af op de eisen van de externe omgeving* zodat organisatievernieuwing altijd gericht is op het steeds beter voldoen aan de wensen van klanten. Een HPO heeft een *strategie die de organisatie duidelijk onderscheidt van de concurrenten/vergelijkbare organisaties* door veel nieuwe opties en alternatieven te onderzoeken en te proberen op tijd afscheid te nemen van verouderde strategieën.

Proces

Een HPO *heeft een goede en eerlijke beloningsstructuur* die de kernwaarden en strategie van de organisatie en een prestatiegerichte cultuur bevordert, organisatieleden eerlijk en rechtvaardig behandelt, gebaseerd is op het tonen van respect en vertrouwen, gekoppeld is aan meetbare grootheden, en de relatie tussen prestatie en beloning transparant maakt. Een HPO *verbetert en versimpelt de processen continu* door onnodige procedures en werk en alle vormen van exces en informatie-'overload' te elimineren, en het overgebleven werk te standaardiseren en te simplificeren. Een HPO *meet en rapporteert dat wat belangrijk is voor de organisatie* om zodoende rigoureuze de voortgang van de organisatie te meten, consequent te controleren of doelen bereikt worden, de naakte waarheid onder ogen te zien, en een prestatiegerichte cultuur op alle organisatieniveaus te creëren. Een HPO *rapporteert financiële en niet-financiële informatie, die nodig is om te kunnen verbeteren, aan alle organisatieleden*, zodat deze tot logische conclusies en acties kunnen komen, en kunnen leren van de directe en indirecte resultaten en neveneffecten van hetgeen gedaan is in het verleden. Een HPO *vernieuwt voortdurend producten, diensten en processen* waardoor er steeds nieuwe bronnen van competitief voordeel ontstaan doordat de organisatie kan voldoen aan veranderende marktbehoeften. Een HPO *streeft ernaar een 'best practice' organisatie te zijn* door 'world class' te worden en te blijven in alles wat zij doet, productiviteit en kwaliteit te verhogen door voortdurend mogelijkheden en 'best practices' te

identificeren voor verbetering, en operationele processen foutloos uit te voeren. Een HPO *stimuleert interactieve interne communicatie ('een open dialoog')* zodat vrije en continue informatie-uitwisseling kan plaatsvinden, door nieuwe communicatiekanalen te ontwikkelen en communicatie als een verantwoordelijkheid van senior management te zien. Een HPO *zet bedrijfsmiddelen effectief in* op plaatsen waar de meeste toegevoegde waarde wordt gecreëerd. Een HPO *werkt voortdurend aan het optimaliseren van de waardeketen* door de gehele waardeketen te integreren en daar waardeketenefficiëntiemodellen op toe te passen.

Technologie

Een HPO *heeft een flexibele informatie- en communicatietechnologische (ICT) systeemstructuur geïmplementeerd* door overal in de organisatie ICT-systemen, makkelijk toegankelijke en betrouwbare databases, back-upsystemen – die de taken overnemen bij calamiteiten – en internetfaciliteiten te introduceren, en ervoor te zorgen dat elk nieuw bedrijfsmodel een ontwerp voor de benodigde ICT-infrastructuur bevat. Een HPO *heeft gebruikersvriendelijke en veel gebruikte informatie- en communicatietechnologische systemen geïmplementeerd* doordat ICT-systemen samen met de toekomstige gebruikers worden ontworpen, management bij hen de belangstelling en het strategische inzicht voor ICT stimuleert, beslissingsondersteunende systemen voor snelle besluitvorming, 'early warning systems', en toegankelijke ICT-middelen, -technieken en -processen worden geïntroduceerd, en organisatieleden het juiste gebruik en de juiste toepassing van ICT leren.

Leiderschap

In een HPO *bestaat een sterke vertrouwensrelatie tussen management en medewerkers* op alle organisatieniveaus doordat men elkaar respecteert, naar elkaar luistert, elkaar om hulp vraagt en van elkaar leert, veel tijd wordt gestopt in het ontwikkelen en onderhouden van persoonlijke relaties, geloof en vertrouwen in elkaar worden uitgesproken, eerlijkheid en openheid voorop staan in alle interacties met organisatieleden, en krediet wordt gegeven aan de mensen die het verdienen. Leaders van een HPO *zijn integer en*

Een HPO creëert een simpele en platte organisatie door hiërarchische lagen en verticale en horizontale grenzen in de organisatie te verwijderen, waardoor bureaucratie wordt verminderd en de organisatiestructuur wordt versimpeld

hebben een sterke voorbeeldrol doordat ze eerlijk en oprecht zijn, betrokkenheid, enthousiasme en respect tonen, sterke ethische normen en waarden hebben, geloofwaardig en consistent zijn, hun kwetsbaarheid tonen, niet arrogant zijn, om afwijkende meningen vragen, niet op het negatieve focussen, niet afstandelijk zijn, overeenstemming creëren tussen woorden en daden, en een sterke leider in moeilijke tijden zijn. Leaders van een HPO *zijn besluitvaardig en actiegericht* door niet te overanalyseren maar wel voldoende tijd te nemen om goede besluiten te nemen en effectieve acties in te zetten, doortastend te handelen wanneer dat nodig is, organisatieleden tot actie aan te sporen, en het verloop en de resultaten van acties altijd te volgen.

Leaders van een HPO zijn uitdagend voor zichzelf en hun mensen door hoge standaarden en ambitieuze doelen te stellen, en de prestatie voortdurend hoger te leggen

Leaders van een HPO *coachen en faciliteren* organisatieleden door ondersteunend en bemoedigend te zijn, hen te helpen en te beschermen tegen ontregelende invloeden van buitenaf, voor hen beschikbaar te zijn, en hen niet te vertellen hoe ze hun doelen moeten behalen maar hen snelle en directe feedback over hun prestaties te geven. Leaders van een HPO *zijn uitdagend voor zichzelf en hun mensen* door hoge standaarden en ambitieuze doelen te stellen, en de prestatie steeds hoger te leggen. Leaders van een HPO *ontwikkelen een effectieve, gefocuste en sterke leiderschapstijl* door de organisatiewaarden voortdurend te communiceren, te controleren of de strategische boodschap door medewerkers ontvangen en begrepen is, hun visie met organisatieleden te delen, en zichtbaar te werken aan het behalen ervan. Leaders van een HPO *staan experimenten en fouten maken toe* door organisatieleden risico's te laten nemen en ze zelf ook te nemen, fouten als mogelijkheden om te leren te beschouwen, en tolerantie voor falen en terugslagen te hebben. Leaders van een HPO *inspireren hun medewerkers om uitzonderlijke resultaten te behalen* door hen aan te sporen hun uiterste best te doen, individueel initiatief te bevorderen, trots op de eigen resultaten en die van de organisatie te creëren, en zelfvertrouwen, een ondernemende houding, een gezamenlijke manier van denken, en vastberadenheid bij organisatieleden te ontwikkelen. 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, en

'high-potentials' te identificeren en hen te laten werken aan veelbelovende bedrijfsmogelijkheden zodat ze kunnen laten zien wat ze waard zijn. Leaders van een HPO *stimuleren verandering en verbetering* door continu te streven naar vernieuwing, bewust de flexibiliteit van managers verder te ontwikkelen, voorlopers op veranderingsgebied te zijn, vernieuwing en creativiteit ten alle tijden te steunen, en door daar persoonlijk en voor de organisatie zichtbaar bij betrokken te zijn. 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 complexiteiten en knelpunten in de operatie kunnen worden opgelost. Leaders van een HPO *committeren zichzelf voor de langere termijn aan de organisatie*, door de behoeften van de organisatie voorop te zetten, het eigen belang in balans met dat van de organisatie te brengen, goed rentmeesterschap van de organisatie uit te oefenen, en zich te richten op het overleven van de onderneming. Leaders van een HPO *zijn bescheiden en tegelijkertijd zelfverzekerd* door een juiste mix van bescheidenheid en professionaliteit te tonen, zichzelf dienstbaar in plaats van leidend op te stellen, zichzelf te kennen, de eigen beperkingen te erkennen, en authentiek, zelfbewust, zelfgedisciplineerd en emotioneel sterk te zijn. Leaders van een HPO *houden organisatieleden verantwoordelijk voor hun resultaten en zijn besluitvaardig met betrekking tot 'niet-presteenders'*, door zich altijd te richten op het behalen van resultaten, niet te aarzelen in het nemen van moeilijke beslissingen, organisatieleden persoonlijk verantwoordelijk te stellen voor het behalen van afgesproken resultaten, hen te laten weten en merken wat de consequenties zijn wanneer afgesproken resultaten niet gehaald worden, en zelf zichtbaar verantwoordelijk voor de eigen resultaten te zijn.

Organisatieleden

Een HPO *is een lerende organisatie* door voortdurend te investeren in trainingen en de verbetering van vaardigheden, goede managementontwikkelprogramma's en 'top of the line' trainingprogramma's op te zetten, en nieuwe competenties te identificeren en toegankelijk te maken. Een HPO *neemt exceptionele mensen met ondernemersgeest aan* die goed passen in de cultuur van de organisatie, koestert getalenteerde medewerkers, geeft pientere mensen de kans om te excelleren en hun ontwikkeling te versnellen, en ontdoet zich van mensen die niet in

de cultuur (willen) passen. Leiders van een HPO *betrekken organisatieleden bij belangrijke bedrijfsprocessen* zoals het ontwikkelen van een visie en organisatiewaarden, interactieve discussies over de strategie, en de besluitvorming, waardoor een volwassen relatie tussen medewerkers en management bestaat. Een HPO *creëert een veilige en stabiele werkomgeving* door organisatieleden een gevoel van veiligheid – zowel fysiek als psychologisch – te geven door hun zoveel mogelijk baanzekerheid te garanderen. Een HPO *excelleert in de kerncompetenties en vernieuwt deze voortdurend* door te identificeren wat de organisatie het beste doet en zich daarop te concentreren, kerncompetenties verder uit te bouwen, niet-kerncompetenties te ‘outsourcen’, en organisatieleden aan te sporen de benodigde individuele competenties (verder) te ontwikkelen, onderhouden en vernieuwen. Een HPO *traint organisatieleden in het versterken van hun flexibiliteit en veerkracht* en zorgt ervoor dat organisatieleden goed om kunnen gaan met onzekerheid. Een HPO let erop dat gedrag en waarden van organisatieleden naadloos aansluiten bij organisatiewaarden en organisatierichting door duidelijk te maken aan organisatieleden hoe hun individuele activiteiten en inspanningen bijdragen aan het grotere geheel, en duidelijke verwachtingen aan die individuele bijdragen te stellen.

Cultuur

Een HPO *geeft organisatieleden de vrijheid en bevoegdheid om te besluiten en te handelen* door beslissingsbevoegdheid te delegeren en autonomie voor organisatieleden te creëren waardoor ze zelfstandig kunnen opereren – binnen vooraf gestelde grenzen en met duidelijkheid over wat wel en niet toegestaan is. Een HPO *heeft sterke en betekenisvolle kernwaarden* en zorgt ervoor dat deze breed worden gedeeld in de organisatie, waardoor zij een waardegedreven organisatie is met een gemeenschappelijke organisatiebreed waardesysteem dat waarden balanceert met regels. Een HPO *heeft een prestatiegerichte cultuur*, bevecht inertie en zelfgenoegzaamheid, creëert een winnende ‘mindset’, richt de organisatie dusdanig in dat zij kan excelleren in alles wat zij doet, en stimuleert organisatieleden om het beste uit zichzelf, hun mensen en hun organisatieonderdeel te halen. Een HPO *heeft een cultuur van transparantie, openheid en vertrouwen* waarin begrip voor elkaar wordt bevorderd, kennis wordt gedeeld, integriteit en openheid in alle interacties met anderen de bovenaan voeren, en iedereen zich kan uiten. Een HPO *creëert bij organisatieleden een gevoel van gemeenschappelijkheid en een gezamenlijke identiteit* door

een ‘één voor allen, allen voor één’-mentaliteit te bevorderen, een coherente en zorgzame cultuur met gecommitteerde en gemotiveerde mensen te ontwikkelen, en interne politiek te elimineren door een echte meritocratie – belonen op basis van capaciteiten en resultaten – in te stellen.

Externe oriëntatie

Een HPO *streeft voortdurend naar vergroting van de toegevoegde waarde voor klanten* door altijd op de hoogte te blijven van klantwensen, hun waarden en drijfveren te kennen, uitstekende relaties met hen te onderhouden, direct contact met hen te hebben, hen te betrekken bij de organisatie en haar wederwaardigheden, voor hen open te staan, en zich voortdurend te richten op wat van toegevoegde waarde voor hen is of kan zijn. Een HPO *onderhoudt goede langetermijnrelaties met alle ‘stakeholders’* door veelvuldig en wijdverbreid te netwerken, genereus voor de samenleving te zijn, win-winrelaties met ‘stakeholders’ te ontwikkelen, en zich te richten op ‘corporate social responsibility’. Een HPO *reageert snel en adequaat op veranderingen in de externe omgeving* door de omgeving en de markt regelmatig te onderzoeken, om de context van de organisatie daarin te begrijpen, trends en ontluikende scenario’s te ontdekken, externe informatie snel en efficiënt te verzamelen, en vervolgens snel te reageren of te anticiperen op (potentiële) problemen en tegenslagen. Een HPO *concurrereert en vergelijkt zich met de beste in de bedrijfstak/industrie* door nadrukkelijk te streven naar succes ten opzichte van concurrenten of vergelijkbare organisaties, en naar de leidende marktpositie. Een HPO creëert groei door participatie in waardetoevoegende netwerken met derden in de vorm van virtuele integratie met leveranciers en klanten. Een HPO *start alleen die nieuwe activiteiten die complementair zijn aan de kernactiviteiten en sterktes van de organisatie*, waarbij een gebalanceerde portfolio wordt gecreëerd en snel afscheid wordt genomen van verliesgevend organisatieonderdelen.

Een HPO creëert groei door participatie in waardetoevoegende netwerken met derden in de vorm van virtuele integratie met leveranciers en klanten

Tot slot

Het onderzoek naar de kenmerken van HPO’s is nog niet afgerond. Ondanks de uitgebreide literatuurstudie kan het zo zijn dat een aantal belangrijke onderzoeken nog niet bestudeerd is. Ook moet onderzocht worden of de veronderstelde positieve

relatie tussen HPO- kenmerken en organisatieresultaten bewezen kan worden, liefst voor een beperkt aantal specifieke kenmerken. Immers, sommige organisaties die in het verleden bekend stonden als 'best practice'-organisatie of zelfs als HPO hebben hun resultaten zien afkalven, zodat gesteld kan worden dat 'resultaten behaald in het verleden

geen garantie zijn voor de toekomst'.⁸ Pas als is aangetoond dat er een directe relatie bestaat tussen de aanwezigheid van een (beperkt) aantal specifieke HPO-kenmerken in een organisatie en de positieve resultaten van die organisatie, kunnen managers gericht gaan werken aan het verbeteren van die kenmerken in hun organisatie.

De kenmerken van een HPO

Organisatieontwerp
Samenwerking tussen organisatieonderdelen onderling en met externe partners wordt nadrukkelijk gestimuleerd.
De organisatie is simpel en plat gestructureerd doordat barrières en grenzen tussen organisatieonderdelen zijn gereduceerd en opgeheven.
Het organisatiebreed delen van kennis, ervaringen en 'best practices' wordt nadrukkelijk gestimuleerd.
De organisatiestructuur wordt direct aangepast aan belangrijke wijzigingen in interne en/of externe omstandigheden.
Strategie
De organisatie heeft een sterke visie die uitdagend en stimulerend is.
Er bestaat gelijke aandacht voor de lange en de korte termijn binnen de organisatie, de aandacht hiervoor is nadrukkelijk gebalanceerd.
Er zijn duidelijke, ambitieuze, meetbare en haalbare doelen gesteld.
Er bestaat bij organisatieleden absolute duidelijkheid over de koers en de strategie van de organisatie.
De strategie is afgestemd op eisen van de externe omgeving, en er zijn robuuste plannen om doelstellingen te behalen.
De organisatie heeft een strategie die haar duidelijk onderscheidt van de concurrenten/vergelijkbare organisaties.
Processen
De beloningsstructuur van de organisatie wordt als goed en eerlijk beschouwd door de organisatieleden.
De processen van de organisatie worden continu verbeterd en versimpeld.
Er wordt nadrukkelijk datgene gemeten en gerapporteerd wat belangrijk is voor de organisatie.
Alle organisatieleden ontvangen de financiële en niet-financiële informatie die nodig is voor continue verbetering.
Producten, diensten en processen worden continu vernieuwd.
De organisatie streeft er nadrukkelijk naar een 'best practice'-organisatie te zijn.
De interne communicatie is bijzonder interactief en bestaat vooral uit dialogen.
De bedrijfsmiddelen worden bijzonder effectief ingezet.
De waardeketen van de organisatie wordt continu geoptimaliseerd.
Technologie
Flexibele informatie- en communicatietechnologische (ICT) systemen zijn in de gehele organisatie geïmplementeerd.
De ICT-systemen zijn uiterst gebruikersvriendelijk waardoor ze veelvuldig gebruikt worden door de organisatieleden.
Leiderschap
Management onderhoudt sterke vertrouwensrelaties met organisatieleden op alle organisatieniveaus.
Management is integer en heeft een voorbeeldrol voor organisatieleden.
Management is besluitvaardig en actiegericht.
Management coacht en faciliteert organisatieleden nadrukkelijk ten behoeve van het behalen van betere resultaten.
Management daagt zichzelf en organisatieleden uit om steeds betere resultaten te behalen.
Management heeft een effectieve, gefocuste en sterke leiderschapstijl.
Management staat experimenten en fouten maken toe.
Management inspireert organisatieleden tot het behalen van buitengewone resultaten.
Management stimuleert verandering en verbetering.

8. J.F. Manzoni, 'From high performance organizations to an organizational excellence framework'. In: Epstein, M.J. and J. F. Manzoni (eds). *Performance measurement and management control: superior organizational performance, Studies in managerial and financial accounting, volume 14*, Elsevier, Amsterdam, 2004.

Management is voor lange tijd gecommitteerd aan de organisatie.
Management is bescheiden en tegelijkertijd zelfverzekerd.
Management houdt organisatieleden verantwoordelijk voor hun resultaten en is besluitvaardig m.b.t. 'niet-presteerders'.
Nieuw management wordt van binnenuit gepromoveerd.
De organisatie beschikt over een divers en complementair managementteam en werknemersbestand.
Organisatieleden
De organisatie is een lerende organisatie.
Alleen exceptionele mensen met een ondernemersgeest, die bovendien goed in de cultuur passen, worden aangenomen.
Organisatieleden worden betrokken bij de belangrijke bedrijfsprocessen, zoals de besluitvorming.
De organisatie biedt een veilige en stabiele werkomgeving voor de organisatieleden.
De organisatie excelleert in haar kerncompetenties en vernieuwt deze voortdurend.
Organisatieleden worden getraind in het versterken van hun flexibiliteit en veerkracht.
Het gedrag en de waarden van organisatieleden sluiten naadloos aan bij de organisatiewaarden en organisatierichting.
Cultuur
Organisatieleden hebben de vrijheid en bevoegdheid om te besluiten en te handelen naar eigen inzicht.
De organisatie heeft sterke en betekenisvolle kernwaarden.
De organisatie heeft een prestatiegerichte cultuur.
De organisatiecultuur wordt gekenmerkt door transparantie, openheid en vertrouwen.
Organisatieleden hebben een gevoel van gemeenschappelijkheid en een gezamenlijke identiteit.
Externe oriëntatie
Er wordt voortdurend gestreefd naar het vergroten van de toegevoegde waarde van producten en diensten voor de klanten.
Goede langetermijnrelaties worden onderhouden met alle 'stakeholders' van de organisatie.
De externe omgeving wordt continu in de gaten gehouden en er wordt snel en adequaat gereageerd op veranderingen.
Er is zonder voorbehoud gekozen voor het concurreren en vergelijken met de beste in de bedrijfstak/industrie.
Groei wordt verkregen door bewust in waardetoevoegende netwerken met derden te participeren.
Alleen die nieuwe activiteiten worden gestart die complementair zijn aan de kerncompetenties van de organisatie.