

In vier stappen naar een high performance-organisatie

Welke organisatie wil nu niet excellerend zijn en blijven? Dankzij het onderzoek naar 'high performance'-organisaties (HPO's) zijn de vijf factoren bekend waaraan een organisatie nadrukkelijk aandacht moet besteden om daadwerkelijk een HPO te worden. In dit artikel komen de vier stappen aan bod die vervolgens gezet moeten worden om de HPO-status te realiseren.

Het lijkt het erop dat het steeds moeilijker wordt voor organisaties om goede kwaliteit en service te bieden. Ondernemingen die vroeger uitstekend presteerden, zakken langzaam af in middelmatigheid, en bewijzen zo een gezegde uit de sport: 'Het is niet zo moeilijk om aan de top te komen; daar blijven is pas zwaar.' Het aloude adagium 'de klant is koning' is steeds minder waar: zolang we nog geen klant zijn, behandelen bedrijven ons als een koning, want ze willen ons geld; zodra we klant zijn, besteden ze geen aandacht meer aan ons en laten ze ons aan ons lot over. De speurtocht naar de elementen die van een bedrijf een echte top-organisatie maken, moet zich daarom niet zozeer richten op de kenmerken die een eenmalig succes teweegbrengen, maar op de kenmerken die juist zorgen voor continu hoge prestaties. Daartoe kijken we naar de zogenoemde 'high performance'-organisaties (HPO's). Dit zijn organisaties die op zowel financiële als niet-financiële parameters beter presteren dan hun concurrenten (in het geval van profitbedrijven) of vergelijkbare organisaties (in het geval van non-profit- en overheidsorganisaties) over een tijdsperiode van ten minste vijf tot tien jaar.

Eerder publiceerden wij over de factoren die in de praktijk bepalend blijken te zijn voor een HPO.¹ Zie in dit verband het kader: Resultaten HPO-onderzoek.

Nu duidelijk is hoe de excellerende organisatie er uit ziet, rijst de vraag: hoe een HPO te worden?

Gebaseerd op de HPO-literatuur, casestudy's en recente literatuur over verandermanagement is door de auteur een aanpak ontwikkeld waarbij een organisatie in vier stappen een HPO kan worden.² In de eerste stap, de startstap, wordt de noodzaak om een excellerende organisatie te worden aan iedereen binnen de organisatie duidelijk gemaakt, waarbij wordt gevisualiseerd hoe een HPO er dan uit zou kunnen zien in het specifieke geval van de eigen organisatie. In stap twee, de voorbereidingstap, wordt een team van mensen samengesteld die de voortrekkersrol zullen hebben bij de HPO-reis, wordt de veranderstrategie ontwikkeld, wordt op basis van een HPO-diagnose bepaald aan welke HPO-kenmerken het eerst gewerkt moet worden, en wordt een implementatieplan gemaakt. In stap drie, de uitvoeringstap, wordt het implementatieplan op een flexibele manier uitgevoerd. In stap vier, de aankomst- en doorgaanstap, wordt het bereiken van de HPO-status van de organisatie gevierd waarna nieuwe doelen voor de volgende verbeteringslag worden gesteld. De manier en de snelheid waarop een organisatie de stappen doorloopt, bepalen het uiteindelijke succes van de transitie naar een HPO.

De start

Het management creëert binnen de organisatie aandacht voor de noodzaak om te verbeteren en om een HPO te worden, door duidelijke en overtuigende redenen voor de verandering te geven. Deze redenen zijn onder te verdelen in twee cate-

Dr. A. A. de Waal MBA is associate professor Strategic Management aan de Maastricht School of Management en academisch directeur van het Center for Organizational Performance. Zijn nieuwste boek is getiteld *Maak van je bedrijf een toporganisatie! De vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie* (Van Duuren Management, 2008). De auteur is te bereiken via www.hpocenter.nl.

1. Voor een beschrijving van de onderzoeksmethodiek en de HPO-factoren, zie: A.A. de Waal, 'High Performance Organizations: een stand van zaken', *Holland Management Review*, nummer 116, 2007, p. 22-27.
2. T. Skinner, *Beyond The Summit. Setting and Surpassing Extraordinary Business Goals*, Random House: London, 2003.

Resultaten HPO-onderzoek

Ons HPO-onderzoek leverde een aantal verrassende uitkomsten op. Zo bleek het type organisatiestructuur niet doorslaggevend te zijn om een HPO te worden, zolang deze maar simpel en plat was. Ook de inhoud van de strategie bleek niet doorslaggevend te zijn zolang deze de organisatie maar duidelijk onderscheidend maakte ten opzichte van concurrenten. Daarnaast bleek het implementeren van nieuwe ICT-systemen of HRM-technieken (zoals competentie-management) alleen niet voldoende om excellent te worden. Dergelijke technieken en systemen moesten namelijk altijd een van de HPO-factoren ondersteunen om effectief te kunnen zijn. Wat maakt dan wel dat een organisatie excellent wordt en blijft? Ofwel, wat zijn de HPO-factoren?

De eerste en belangrijkste HPO-factor is de *kwaliteit van het management*. Managers van een excellente organisatie worden gekenmerkt door integriteit, besluitvaardigheid, actiegerichtheid, prestatiegerichtheid, effectiviteit, zelfverzekerdheid en een sterke leiderschapstijl. Ze zijn zogenoemde High Performance Individuals (HPI's): personen die zich in al hun handelen en hun manier van werken laten leiden door principes van klantgerichtheid, kwaliteitsdenken en voortdurende verbetering, waardoor ze anderen inspireren om samen uitstekende prestaties te behalen.

De tweede HPO-factor is de aanwezigheid van *een open en actiegerichte organisatiecultuur*. Een excellente organisatie stimuleert een interactieve interne communicatie ('een open dialoog') tussen organisatieleden zodat vrije en continue verticale en horizontale informatieuitwisselingen plaatsvinden.

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

De vierde HPO-factor is *voortdurende verbetering en vernieuwing*. De excellente organisatie heeft een strategie die de organisatie duidelijk onderscheidt van vergelijkbare concurrenten. Daarbij vernieuwt en verbetert de organisatie voortdurend haar processen, producten en diensten om die unieke strategie te kunnen realiseren.

De vijfde en laatste HPO-factor is *de kwaliteit van de medewerkers*. Medewerkers van een HPO willen verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten, en willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen.

gorieën: noodzaak ('sense of urgency') en wil. Bij noodzaak is er sprake van een 'burning platform', een crisis, veroorzaakt door problemen die de organisatie intern maar vooral extern heeft, of van een grote verandering, bijvoorbeeld een koerswijziging of een strategieverandering, waardoor de organisatie in feite geen andere keus blijft dan te veranderen. Argumenten die bij deze categorie spelen, zijn: de resultaten van de eigen organisatie blijven achter bij die van de concurrentie; een groot aantal projecten en initiatieven komt niet af of mislukt, waardoor de organisatie veel geld verliest; concurrenten hebben wel succesvolle veranderingen doorgemaakt, waardoor de organisatie steeds meer achterop raakt; de organisatie is niet klaar voor de verhevigde marktdynamiek en concurrentie, waardoor voortdurend klanten en marktaandeel verloren worden. Bij wil is er sprake van intrinsieke motivatie, waarbij de organisatie wil verbeteren omdat zij dat kan. Daarbij ervaart zij een morele verantwoordelijkheid om het beste uit haar mensen te halen om daarmee haar belanghebbenden optimaal te bedienen. Medewerkers hebben een sterke ambitie om het steeds beter te doen, steeds meer te leren, en steeds meer te bereiken, om daarmee hun volle potentieel te benutten.

Een manier om mensen warm te maken voor verandering, is het uitvoeren van een HPO-diagnose. Deze maakt zichtbaar hoe de organisatie ervoor staat ten opzichte van het branchegemiddelde en de topdrie van de branche, en laat duidelijk het verbeterpotentieel van de organisatie zien.³ Nadat de aandacht is gevestigd op de noodzaak een excellerende organisatie te worden, schetst het management een positief, inspirerend en aantrekkelijk toekomstbeeld van de organisatie als HPO. Medewerkers kunnen enthousiast worden over dit beeld en erin geloven. Het toekomstbeeld bevat de redenen om een HPO te worden, laat de voordelen zien die de HPO-status met zich mee brengt voor de organisatie en voor het individu, en maakt de positieve verschillen tussen de huidige situatie en gewenste situatie duidelijk. De boodschap is actief opgesteld om de dynamiek van de verandering duidelijk over te brengen, en deze boodschap wordt met emotie gebracht om de warmte en de echte betrokkenheid van de boodschapper te laten zien. Angsten die bij medewerkers leven over de transitie, worden verkleind door de voordelen en nieuwe kansen te benadrukken die de HPO-status met zich mee brengt. Mensen kunnen de HPO-status al bijna 'ruiken' en 'voelen', zo tastbaar en

3. Zie voor een praktijktoepassing van een HPO-diagnose: A.A. de Waal, 'Maak van je bedrijf een toporganisatie!', *Chief Financial Officer*, no. 4, 12 juni 2008.

aantrekkelijk is deze gemaakt. Het management maakt ook de consequenties van de transitie naar HPO concreet en tastbaar voor elk organisatieonderdeel en -niveau, door op een positieve en praktische manier te bespreken wat de verandering zal betekenen voor de structuur, processen en mensen in dat onderdeel of op dat niveau. De nadruk ligt op het toelichten van wat er wel en wat er niet gaat veranderen, en de verzekering dat de goede dingen uit het verleden ongemoeid zullen worden gelaten, dat ieder individu een rol kan en zal spelen in de transitie, en dat ieder individu er voordeel bij heeft ('what's in it for me'). Hoewel medewerkers wellicht niet alle ins en outs van de transitie naar een HPO en de consequenties daarvan zullen begrijpen, worden ze genoeg geïnformeerd om in ieder geval in de overgang te kunnen geloven en bereid te zijn daarin te participeren. Omdat het werken aan en het bereiken van de HPO-status ervoor zullen zorgen dat de organisatie continu beter gaat presteren, moet de transitie naar een excellerende organisatie voor de eerstkomende jaren de allereerste prioriteit hebben. Om dit te benadrukken, kiest het management de drie belangrijkste verbeterprojecten voor het komende jaar. Deze verbeterprojecten moeten inspelen op de HPO-kenmerken met het grootste verbeterpotentieel. Lopende en geplande projecten worden geëvalueerd op hun potentiële bijdrage aan de verandering; de projecten met voldoende toegevoegde waarde worden geïncorporeerd in de gekozen verbeterprojecten, de andere projecten worden gestopt, zodat er tijd en middelen vrijkomen voor de prioriteiten. Het management zorgt ervoor dat er de komende jaren voldoende middelen zijn om de prioriteiten in het betreffende jaar daadwerkelijk te kunnen verwezenlijken. Bij voorkeur wordt de transitie naar een HPO in goede jaren ingezet, wanneer er voldoende middelen en tijd zijn en de organisatie zich niet uitsluitend hoeft te richten op 'overleven'.

Het management benoemt een sponsor uit het topmanagement. Deze begeleidt de transitie naar een HPO en is verantwoordelijk voor een succesvolle verandering. Deze persoon moet acceptabel zijn voor de organisatie, met andere woorden: hij of zij moet genoeg gezag hebben (gebaseerd op ervaring, reputatie, geloofwaardigheid, objectiviteit) om zaken voor elkaar te krijgen en voldoende voortgang te boeken. De sponsor besteedt een dusdanige hoeveelheid tijd aan het project gedurende de gehele looptijd van de transitie en zijn of haar bemoeienis hiermee is dusdanig zichtbaar voor de organisatie, dat het voor iedereen duidelijk is dat

het topmanagement de HPO-transitie zeer serieus neemt en bereid is daar veel tijd in te investeren. De sponsor laat regelmatig informeel en formeel weten hoe het met de transitie gaat, aan zowel het topmanagement als de rest van de organisatie, en helpt medewerkers te wennen aan de veranderingen die op stapel staan. Naast de sponsor

Management 'walks the HPO talk'

op managementteamniveau wordt ook op de andere organisatieniveaus en in andere organisatieonderdelen gezocht naar mensen die sterk geloven in het HPO-idee. Deze mensen gaan functioneren als HPO-ambassadeurs en worden voortdurend op de hoogte gehouden van de voortgang, de moeilijkheden en de behaalde successen van de HPO-transitie, zodat ze deze kunnen delen met hun organisatieonderdeel/niveau. De ambassadeurs spreken hun collega's aan op hun trots in het werk en stimuleren een mentaliteit en een *drive* om de kwaliteit van processen, producten en diensten voortdurend te verbeteren. Ze creëren een gevoel van eensgezindheid en een *winning mood* bij de medewerkers in de gehele organisatie: 'We gaan ervoor!'

De voorbereiding

De organisatie stelt vast welke competenties nodig zijn om de overgang naar een HPO te maken, en welk gedrag daarbij hoort. Deze competenties bestaan niet alleen uit kennis en vaardigheden, maar juist ook mentaliteit en houding. Een kernteam van goede mensen, eventueel begeleid door personal coaches, wordt samengesteld om de transitie naar een excellerende organisatie te begeleiden. Deze mensen komen uit verschillende functionele en hiërarchische organisatiegebieden en verschillen ook op het gebied van culturele achtergrond, profiel, sekse, leeftijd, ervaring en positie, zodat uit de diversiteit nieuwe ideeën geboren kunnen worden. Ook marketingmedewerkers (ten behoeve van de communicatie) en hr-medewerkers (voor de mensen en gedragskanten) maken deel uit van het team. Een door de CEO aangestelde procesmanager begeleidt van dag tot dag de veranderactiviteiten. Deze procesmanager is een expert in implementaties, weet hoe om te gaan met de barrières en mogelijkheden die zich tijdens veranderingsprocessen voordoen, en kan uitgroeien tot de 'chief performance officer'.

De transitieaanpak is gebaseerd op de ervaring van de organisatie met soortgelijke veranderingen en het niveau van de bereidheid binnen de organisatie

om de transitie daadwerkelijk te maken. De mate waarin het management weet wat er gedaan moet worden tijdens de overgang en de ervaring van het management met het begeleiden van dergelijke veranderingen, en de mate waarin de organisatie open staat voor dergelijke veranderingen, bepalen de mix tussen de ervaringsgebaseerde aanpak en de bereidheidsaanpak.⁴ In de ervaringsgebaseerde aanpak weet het management genoeg van de materie om goed in te kunnen schatten wat nodig is om de overgang naar een HPO te maken. Het management kan de activiteiten en de benodigde middelen daarvoor specificeren en is in staat een goed transitieplan te maken. Omdat het management ervaring heeft, accepteert de organisatie de gekozen aanpak. In de bereidheidsaanpak is de organisatie bereid om de overgang naar een HPO te beginnen, maar heeft zij weinig ervaring met dergelijke trajecten. Het management zorgt ervoor dat de medewerkers geen structurele obstakels (veroorzaakt door bijvoorbeeld de organisatie-inrichting en de bevoegdheidstoewijzingen) ondervinden als ze werken aan de transitie, en geeft de overgang voldoende prioriteit, zodat andere zaken niet (te veel) interfereren en te veel managementaandacht wegtrekken van de transitie. Bij de bereidheidsaanpak kiest de organisatie voor de ‘al doende leert men’-manier om een overgang te maken. Omdat een HPO voor veel organisaties nieuw zal zijn, ligt de bereidheidsaanpak voor de hand. Wanneer er echter in de organisatie mensen werken die bij andere organisaties ervaring hebben opgedaan met een dergelijke transitie, bestaat de mogelijkheid – wanneer deze mensen een leidende rol krijgen tijdens de transitie naar een HPO – om een mix van de ervaringsgebaseerde aanpak en de bereidheidsaanpak te maken.

De organisatie maakt een plan met daarin transitiedoelen en een tijdslijn, zodat de voortgang van de transitie goed gevolgd kan worden. De volgende aandachtspunten zijn daarbij van belang:

- Plan geen enorme sprongen voorwaarts, maar kleine stapjes (die binnen een jaar kunnen worden gezet), zodat de activiteiten hanteerbaar blijven en gemakkelijk aangepast kunnen worden aan onvoorziene en veranderende omstandigheden.
- Neem lopende verandertrajecten die kunnen leiden tot de HPO-status als uitgangspunt voor het plan.
- Houd ruimte in het plan voor onverwachte tegenslagen en vertragingen, zodat deze kunnen worden aangepakt zonder dat het gehele plan op

de schop hoeft, maar houd het einddoel en de eindtijd altijd goed in de gaten, omdat deze nimmer ter discussie staan.

- Plan niet alleen voor veranderingen in de huidige organisatie en de huidige processen, maar ook voor verwachte (fundamentele) veranderingen in de omgeving die de overgang naar een HPO kunnen beïnvloeden.
- Betrek medewerkers bij het opstellen van het plan, zodat het collectieve brein van de organisatie zorgt voor het best mogelijke plan, wat tegelijkertijd de betrokkenheid bij dat plan verhoogt.
- Bij het implementatieplan hoort ook een communicatieplan dat aandacht besteedt aan de verwachtingen rondom, de voortgang van en de barrières in de HPO-transitie. Stem dit plan af op de organisatie door het gebruiken van bepaalde woorden, beelden en symbolen die betekenis hebben in de cultuur van de organisatie en die de medewerkers aanspreken.
- Breng duidelijk de boodschap over dat de overgang naar HPO echt gemaakt gaat worden en dat het niet zomaar de nieuwste bevestiging van het management is, en maak duidelijk dat de overgang de organisatie tot de voorloper in de sector zal maken. Communiceer in de vorm van dialogen, waarbij het management luistert naar medewerkers en medewerkers ook onderling naar elkaar luisteren, en zorg ervoor dat de partijen reageren en aan de slag gaan met de kennis en ideeën, maar ook met de bezwaren en problemen die geopperd worden.

In elk transitieproces is de rol van het topmanagement cruciaal voor het succes van de verandering. De toon van de top bepaalt of er consistentie bestaat tussen woorden en daden, tussen de uitspraken, aankondigingen en beweringen die het topmanagement doet en de daadwerkelijke acties en gedrag. Wanneer het management ‘walks the talk’ en doet wat het zegt, ziet de organisatie dat de overgang naar HPO echt belangrijk is, omdat het management daar serieus aandacht aan besteedt en bereid is ‘vuile handen’ te krijgen door zelf ook mee te doen aan bepaalde veranderactiviteiten. Pas dan zullen medewerkers bereid zijn er zelf ook voor honderd procent in mee te gaan. Ze luisteren immers naar wat het management doet, niet naar wat het management zegt, en als dat het goede voorbeeld geeft, zullen ze volgen. Door aan het begin van de HPO-transitie een aantal principes op te stellen, hebben zowel management als medewer-

4. D.J. Hicksom, S.J. Miller en D.C. Wilson, ‘Planned or prioritized? Two options in managing the implementation of strategic decisions’, *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 7, 2003, p. 1803-1836.

kers een houvast tijdens het proces. Deze principes bepalen bijvoorbeeld dat het management medewerkers altijd met respect en op een eerlijke manier behandelt tijdens de overgang naar de nieuwe situatie, dat medewerkers zonder gevaar bezwaren en vragen kunnen operen over bepaalde aspecten van de transitie, dat het management gevoelig is voor de behoeften en angsten van medewerkers, dat het management medewerkers en zichzelf altijd op een constructieve manier verantwoordelijk zal houden voor het bepalen van bepaalde (tussentijdse) transitiedoelen, en dat iedereen zal volhouden totdat de overgang naar een HPO is voltooid.

De uitvoering

Ons HPO-onderzoek (zie noot 1) wijst uit dat alle vijf HPO-factoren verbeterd moeten worden om de transitie naar HPO volledig te maken. De volgorde verschilt per industrie en organisatie, maar uiteindelijk mag geen van de factoren lager scoren dan de andere. Dit betekent dat er in principe gelijktijdig aan meer dan één factor gewerkt zal moeten worden. Een gecontroleerde overgang is dus van groot belang. Kies de volgorde van verbetering van de factoren afhankelijk van de huidige situatie van de organisatie (welke factor moet onmiddellijk verbeterd worden omdat deze het laagst scoort), de levenscyclus van de organisatie (welke factor moet er 'opgepept' worden), verbeterprojecten die momenteel ondernomen worden en die goed in de transitie kunnen worden ingepast, de grootte van de organisatie (multiproces- en multibusiness-organisaties zullen een andere complexiteit hebben dan 'single-proces'- en 'single-unit'-organisaties), en de cultuur van de organisatie (de hoeveelheid verandering die de organisatie aankant, bepaalt de snelheid van de transitie). Start de transitie naar een HPO voordat alles volledig en perfect is uitgedacht en voordat iedereen binnen de organisatie precies begrijpt wat de transitie inhoudt. Als gewacht wordt totdat alle details rond zijn, bestaat er een grote kans dat de organisatie nooit aan de transitie begint doordat alles tot in het eind bediscussieerd en geanalyseerd wordt. Ervaring is de beste leermeester, dus hoe eerder begonnen wordt, hoe beter dat is. Op tijd starten heeft ook het voordeel dat het tempo van de transitie indien nodig lager kan liggen om de organisatie meer tijd te geven te wennen aan de veranderingen. Ook is het bij een tijdige start gemakkelijker om het plan aan te passen. Maar er moet begonnen worden, een auto kan ook niet bestuurd worden wanneer hij stilstaat. Tijdens de transitie hebben organisatieleden volop

de mogelijkheid om de doelen en voortgang ervan te bespreken, beslissingen ter discussie te stellen en duidelijkheid te vragen over de uit te voeren activiteiten. Het management voert regelmatig een dialoog met medewerkers om de doelen van de overgang naar een excellerende organisatie toe te lichten, te ontdekken hoe de medewerkers de overgang naar een HPO ervaren, de voortgang te bespreken, de transitieprincipes te bewaken, ideeën te verzamelen om de transitie beter te laten verlopen en deze ideeën te bespreken, en om de betrokkenheid en ondersteuning van medewerkers voor de HPO-transitie te verkrijgen en te behouden.

Het gaat hier om een echt tweerichtingsverkeer, omdat tijdens de dialoog het functioneren van het management tijdens de transitie ter discussie mag worden gesteld door medewerkers. Het management behandelt medewerkers daarbij met respect door open te staan voor hun ideeën, hen actief te betrekken bij de transitieactiviteiten, hen ruimte te laten om hun eigen weg (binnen bepaalde kaders) te zoeken tijdens de transitie, niet over elk detail dat fout gaat onmiddellijk te zeuren en men-

Alle HPO-factoren moeten gelijkmatig verbeterd worden

sen daarvoor te straffen, genoeg tijd in te ruimen om regelmatig met medewerkers de voortgang te bespreken van de transitieactiviteiten en eventuele haperingen daarin, en medewerkers actief te coachen tijdens de overgang naar een HPO. Het management speelt een voorbeeldrol door geïnteresseerd te zijn in de transitieresultaten die medewerkers behalen, door zelf actief mee te werken aan de uitvoering van transitieactiviteiten, de eigen resultaten ook voortdurend te verbeteren en daar zelf ook verantwoording over af te leggen, en positief medemanagers en medewerkers aan te sporen om voortdurend te verbeteren. Als deze voorbeeldrol nieuw is voor het management, schroomt het niet om daar hulp bij te zoeken, bijvoorbeeld door een personal coach in te huren die de managers bijstaat in de verandering van de eigen managementstijl en hen regelmatig laat reflecteren op het eigen functioneren en handelen. Tegelijkertijd houdt het management goed het einddoel van de HPO-transitie in de gaten en bewaakt het de voortgang. Het management brengt hierbij grote discipline op en verwacht dat ook van medewerkers. Het management negeert negatieve informatie over de voortgang niet, maar onderneemt onmiddellijk corrigerend actie, bijvoorbeeld door het transitieplan aan te passen of bepaalde mensen in het transitieteam te

Figuur 1: Plan voor de transitie naar een HPO

Stap	Activiteit
Start	<p>Onderzoek de redenen en de bereidheid om HPO te worden.</p> <p>Verzamel (benchmark)informatie.</p> <p>Bereken de voordelen van een HPO.</p> <p>Ontwikkel een visie: een beeld van hoe een HPO eruitziet voor de organisatie.</p> <p>Maak de HPO-visie van de organisatie duidelijk en discussieer erover.</p> <p>Stel vast wat de consequenties van de visie zijn voor elk organisatieniveau.</p> <p>Bepaal de voordelen van een HPO voor elk organisatieniveau.</p> <p>Maak de HPO de topprioriteit van de gehele organisatie.</p> <p>Bepaal duidelijke doelstellingen voor de transitie naar een HPO.</p> <p>Maak de benodigde middelen vrij voor de transitie naar een HPO.</p> <p>Bepaal het startpunt voor de transitie naar een HPO.</p> <p>Benoem een managementteamlid als sponsor van de transitie naar een HPO.</p> <p>Zoek op elk managementniveau sponsors voor de transitie naar een HPO.</p>
Vorbereiding	<p>Definieer de competenties die nodig zijn om een HPO te worden.</p> <p>Zoek geschikte medewerkers.</p> <p>Stel het projectteam samen.</p> <p>Zoek medewerkers die ervaring hebben met projecten voor de transitie naar een HPO.</p> <p>Zoek HPO-achtige projecten die op dit ogenblik worden uitgevoerd.</p> <p>Stel vast of de organisatie klaar is voor de transitie naar een HPO.</p> <p>Maak het implementatieplan (waaraan alle managementniveaus deelnemen).</p> <p>Maak een trainingsschema.</p> <p>Maak een communicatieplan.</p> <p>Definieer de gedragsregels voor de transitie naar een HPO.</p> <p>Definieer het gedrag van het topmanagement (de 'toon van de top').</p> <p>Informeer de organisatie over de start van de transitie naar een HPO.</p> <p>Start met de eerste trainingen en begin daarbij met het projectteam.</p>
Uitvoering	<p>Bepaal de implementatievolgorde van de transitiestappen.</p> <p>Implementeer nieuwe meetsystemen om betrouwbare prestatie-informatie te verkrijgen.</p> <p>Installeer een tijdelijk projectbeoordelings- en beloningssysteem.</p> <p>Installeer feedbackmechanismen (om de strategische dialoog met mensen mogelijk te maken).</p> <p>Houd feedbacksessies.</p> <p>Creëer een omgeving waarin medewerkers kunnen oefenen met een HPO.</p> <p>Volg de voortgang van de transitie nauwgezet.</p> <p>Vier tussentijdse successen.</p> <p>Meet de mate en snelheid van de transitie.</p> <p>Stel, indien nodig, de volgorde van de implementatie van de transitiestappen en/of de snelheid van de invoering van de stappen bij.</p>
Aankomst en doorstart	<p>Evalueer de resultaten van de transitie.</p> <p>Vier het succes.</p> <p>Stel vast wat de ongewenste consequenties en gevolgen zijn van de transitie naar een HPO.</p> <p>Maak, indien nodig, aanpassingen.</p> <p>Ontwikkel een visie voor een 'nieuwe HPO'.</p> <p>Bepaal nieuwe doelstellingen voor de transitie naar een HPO.</p>

vervangen door beter functionerende medewerkers. Er wordt snel en fatsoenlijk afscheid genomen van mensen die een obstructie vormen voor de transitie naar een HPO. Het management is consistent in zijn visie, uitvoering en toepassing van het 'verwacht en inspecteer'-principe: verwacht veel van je mensen, maar inspecteer hun resultaten regelmatig. De organisatie zet regelmatig 'organisationele transitiesnelheidsmeters' in om beperkte groepen van managers en medewerkers te ondervragen over hun visie met betrekking tot het huidige transitietempo, de mate van stabiliteit van de organisatie, de interruptie van de dagelijkse werkzaamheden door transitieactiviteiten, de tijd die gependend wordt aan die transitieactiviteiten, en de knelpunten die ontstaan doordat de transitie te snel of te langzaam gaat.⁵ Na de meting onderneemt het management corrigerende actie om de transitie op onderdelen te vertragen of juist te versnellen. Hierbij blijft voorop staan dat de service aan klanten niet mag lijden onder de uitvoering van de transitieactiviteiten, de organisatie moet dus gericht blijven op haar externe belanghebbenden, ook gedurende de overgang naar een HPO.

Aankomst en doorstart

Wanneer de HPO-status significant is verbeterd, neemt de organisatie de tijd om de behaalde suc-

cessen te vieren en stil te staan bij de behaalde resultaten. In deze periode vindt ook een evaluatie plaats van het transitieproces, van de nieuwe HPO-status, van de HPO-kenmerken die verder verbeterd kunnen en moeten worden, en van het verdere potentieel van de organisatie. Daarna worden nieuwe, hogere doelen gesteld voor de gewenste HPO-status van de organisatie over drie jaar en wordt een nieuw transitiepad uitgestippeld. De benodigde middelen worden verzameld en de organisatie maakt zich klaar voor een nieuwe transitie.

Tot slot

Met behulp van het HPO-transitieplan (zie figuur 1) kan een organisatie direct beginnen met het verbeteren van haar HPO-status. Wel moet er rekening mee gehouden worden dat organisaties en omgevingen voortdurend veranderen en dat ook de geplande verbeteringen hierin moeten meebewegen. Het transitieplan is daarom een leidraad waarmee een organisatie flexibel aan de gang gaat. Gebeurt dit niet, dan lopen organisaties het risico hetzelfde lot te ondergaan als vele excellerende organisaties die in boeken als *In Search of Excellence* werden beschreven: de prestaties van veel van die organisaties verslechterden omdat ze niet meebewogen met de veranderingen in de omgeving.

5. L.C. Harris en E. Ogbonna, 'The unintended consequences of culture interventions. A study of unexpected outcomes', *British Journal of Management*, vol. 13, 2002, p. 31-49; E. Abrahamson, 'Avoiding repetitive change syndrome', *MIT Sloan Management Review*, Winter 2004, vol. 45, issue 2, 2004, p. 93-95.