

Prijs € 6,95

FACTOR 5

HPO Center: kennis & inspiratie om beter te presteren



*“In een HPO
werken is leuk
en uitdagend!”*

Schiphol

Toon Gerbrands, Gerard Spong,
Jacco Verhaeren, Willemijn Bos,
Jeroen Smit...

en andere inspirerende Nederlanders

*“Er zijn geen shortcuts,
je moet zelf nadenken.”*

André de Waal

*Ziggo, Witteveen+Bos,
provincie Drenthe, LIMOR,
Wageningen UR, Beweging 3.0,
Ballast Nedam, WBL...*

en andere organisaties over beter presteren

De 5 succesfactoren van de High Performance Organization



KWALITEIT VAN
MANAGEMENT



CONTINUE
VERBETERING
& VERNIEUWING



LANGETERMIJN-
GERICHTHEID



KWALITEIT VAN
MEDEWERKERS



OPENHEID &
ACTIEGERICHTHEID

Voorwoord: Esther Mollema

Beste HPO fan,

Voor je ligt de eerste editie van het HPO-magazine FACTOR⁵. Het magazine zit vol met echte verhalen van leiders die met hun organisatie werken aan beter presteren. We hebben er met veel plezier aan gewerkt: wat zijn er al veel mensen op zo veel goede manieren bezig met HPO! Dank ook aan Marco Schreurs, onze marketing manager, om na de App het HPO-gedachtegoed nu ook in een glossy te vervatten.

Ik hoop natuurlijk dat dit blad jou inspireert om waar je ook werkt nog meer het verschil te maken. In de vele cases, 'best ideas' en anekdotes van inspirerende leiders staan vast zaken die ook jij kunt oppakken.

We worden door veel mensen geïnspireerd, om ons continu te blijven ontwikkelen. We ontmoeten zoveel mensen die geloven in hetzelfde als waar wij in geloven. Als je het verschil wilt maken, kijk dan eerst naar jezelf. Werk vervolgens aan een beter presterend team en een beter presenterende organisatie die klanten nog meer geeft wat ze nodig hebben. Ben je kritisch naar jezelf, denk je mee met een ander, dan draag je uiteindelijk bij aan een betere wereld. Vanuit die motivatie zijn we trots op de resultaten van klanten die in dit magazine beschreven worden. Want het is die bijdrage aan de wereld wat ons als HPO-experts motiveert. Ik ben ook trots op de mensen die dat bij het HPO Center elke dag weer doen: dank aan Lilian, Eveline, Muriel, Linde, Merel, Chiel, Marco, Alex en André!

Esther Mollema (mollema@hpocenter.com)

Algemeen Directeur HPO Center &
Direction Europe



cases

06 Schiphol
“In een HPO werken is leuk en uitdagend”

18 Waterschapsbedrijf Limburg
“Eindelijk met elkaar in gesprek”

24 ABN AMRO
De filosofie van de olievlek

36 LIMOR
HPO is geen tijdelijk project

44 Provincie Drenthe
De wil om te ontworstelen aan de zesjescultuur

58 Valstar Simonis
Grote stappen in kleine stapjes opgesplitst

70 Ziggo
De weg naar High Performance Ziggo

80 Ballast Nedam
bouwt aan een beter presterende organisatie

86 Almeersch Hippisch Centrum
Werken vanuit Passie, een Hippisch HPO?

94 Wageningen UR
High Performen in een veranderende omgeving

112 Witteveen+Bos
HPM en de Ondernemerschap-diagnose



Nehphil

HPO in een complexe Filipijnse organisatie



Grohe en HP

Wereldwijde top op weg naar High Performance



Beweging 3.0

Start de beweging met HPO-leiderschapstraject

Inspirerende Nederlanders



Jeroen Smit

*“Luisteren.
Echt luisteren!”*



Jacco Verhaeren

*Sportcoach van
het decennium*



Willemijn Bos

*Hockeyster
Nederlands elftal*

16 Toon Gerbrands
Sportcoach en directeur AZ

74 Joyce Sylvester
Nederlands politica

92 Gerard Spong
Topadvocaat en auteur

110 Peter Klosse
*Sterrenrestaurant De Echoput
en Smaakprofessor*

De 5 factoren



Kwaliteit van management

32 Openheid & actiegerichtheid

50 Langetermijngerichtheid

76 Continue verbetering & vernieuwing

100 Kwaliteit van medewerkers



en verder...

HPO boek:
Hoe bouw je een
High Performance Organisatie?

29 Blog Marco Schreurs: Olijvenhuis

49 Blog Kettie Chipeta: HPO in Africa

62 HPO goes global

68 High Performance Partnership in Egypt

85 HPO in 140 tekens

116 Over het HPO Center

120 HPO publicaties, boeken en App

122 André Kuipers: HPI

als 3
komst



ee bar



*“In een HPO
werken is leuk
en uitdagend”*

Veel managers en directeuren zullen tevreden achterover leunen als het goed gaat met hun organisatie. Maar dat geldt niet voor Otto Ambagtsheer, directeur Consumer Products & Services bij Schiphol Group, die er samen met zijn medewerkers alles aan doet om HPO te worden.

Case: Schiphol Consumer Products & Services

“Waarvoor willen zij ‘s ochtends hun bed uitkomen? En wat moet volgens hen die stip aan de horizon zijn waar we naartoe werken? Waar gaan we voor?”

Uit de eerste HPO-diagnose die een paar maanden geleden werd gehouden, kwam een dikke zeven. Een mooi resultaat, dat mede dankzij een intensief organisatieontwikkelingstraject dat de business area van Ambagtsheer de afgelopen jaren doorliep, mogelijk werd. “Maar niemand had de behoefte om achterover te gaan zitten. De vraag was vooral: what’s next? Wat gaan we nu doen?”, zegt Otto Ambagtsheer, directeur van deze business area.

Het antwoord was wat Ambagtsheer betreft duidelijk: zijn business area, die zich bezighoudt met op consumenten gerichte diensten van Schiphol zoals parkeren, retail, horeca en (social) media, moest een High Performance Organization worden.

Maar waarom wilde hij dat dan zo graag? Even denkt Ambagtsheer na. “Vooral omdat het leuk en uitdagend is om in en voor een HPO-organisatie te werken. Niet alleen voor het management, maar voor iedereen. Natuurlijk, wij zijn een commerciële organisatie: we hebben duidelijke en ambitieuze financiële doelstellingen. Wij zien graag dat klanten geld bij ons besteden. Maar dat doen ze alleen als wij hen centraal stellen.”

“HPO is voor ons de volgende stap. We zijn ervan overtuigd dat wij door de vijf HPO-pijlers nog succesvoller worden en onze ambitie waarmaken. En om dat te verbeteren hebben we het HPO-gedachtegoed nodig. Dat komt uit de mensen zelf en gaat over de ontwikkeling van de organisatie op lange termijn.”

In 2010 introduceerde Ambagtsheer Consumers GROEIT, een acronym van de woorden Gastvrijheid, Resultaatgericht, Ondernemend, Empowerment, Inspirerend en Teamwork. Het organisatieontwikkelingsprogramma wierp zijn vruchten af. Het verzuim liep terug, medewerkerstevredenheid steeg, de uitgaven per consument, een belangrijke KPI, stegen en de resultaten verbeterden.

Het kwam voor Ambagtsheer dus niet helemaal als een verrassing dat zijn organisatie er goed voorstond, zoals bleek uit de HPO-diagnose. “Binnen het managementteam was veel enthousiasme om met het gedachtegoed verder te gaan”, zegt Ambagtsheer. “Zelf wilde ik dat ook graag, maar ik wilde dat nadrukkelijk niet opleggen aan de organisatie, de ambitie HPO te willen worden moest van binnenuit komen.”



Het brede managementteam ging twee dagen naar de hei om zich te beraden op zijn positie binnen het aan te vangen HPO-traject. Op de tweede dag volgden de deelnemers een HPO-masterclass, waarin de resultaten van de meting naar de verschillende afdelingen werden uitgesplitst. “Voor iedereen kwamen er toen concrete stappenplannen uit: individuele, maar ook voor het team. Iedereen binnen het managementteam kon daardoor met zijn eigen sterke en zwakke punten aan de gang”, vertelt Ambagtsheer. “Iedereen was bereid om zijn eigen rol onder de loep te nemen en kwam vol enthousiasme en energie terug van de hei.”

Ook Ambagtsheer kwam terug van de hei met een duidelijke opdracht. “Een unieke visie die ons verbindt is een belangrijk onderdeel om tot een high performance organisatie te komen. We gaan nu dus eerst vaststellen wat onze collectieve ambitie is. Die ga ik niet zelf bepalen, noch het managementteam. Ik ga daar achterkomen door in gesprek te gaan met medewerkers uit alle lagen van de organisatie. Waarvoor willen zij ‘s ochtends hun bed uitkomen? En wat moet volgens hen die stip aan de horizon zijn waar we naartoe werken? Waar gaan we voor?”

Op basis van die gesprekken zal Ambagtsheer een toekomstvisie formuleren, waarvan hij hoopt dat deze wordt gedragen door alle medewerkers. Daarna zullen er meer concrete plannen worden geformuleerd. “Pas dan kunnen we goed prioriteren. Maar een ding staat al vast: de passagier staat centraal. Wij zijn een gastvrije organisatie en mensen moeten zich prettig voelen bij ons.”

Reactie HPO expert

Merel Broekhuizen



De business area van Otto Ambagtsheer is ontzettend ambitieus en resultaatgericht; ze willen graag vooruit. Gaandeweg het proces zijn ze als managementteam steeds meer bezig de verbinding te zoeken met de rest van de organisatie. Het was heel mooi om, samen met mijn collega Esther Mollema, tijdens de tweedaagse heisessie stil te staan bij die collectieve ambitie. Wat is nou dat beeld dat je samen hebt en waar je gezamenlijk zo hard voor wilt werken? Je merkt dat als dit helder en breedgedragen is, het ook veel makkelijker is om te beslissen of iets wel of niet bijdraagt aan waar je naartoe wilt. Niet alleen voor managers maar juist ook voor medewerkers. Die collectieve ambitie biedt focus en leidraad voor iedereen in de organisatie.

Als fanatieke hockeyer zie ik veel overeenkomsten tussen sport en organisaties. Is de middenmoot voldoende of wil je winnen, met alle consequenties van dien. Dat is de vraag die je je als organisatie moet stellen: kies je samen voor topsport? Schiphol Consumers heeft die vraag met ‘Ja’ beantwoord.

**Neem voor vragen of informatie contact op met
Merel Broekhuizen
broekhuizen@hpocenter.com of
T. 035 – 603 70 07**



“

Het probleem rond integriteit is niet zo zeer dat er dingen fout gaan - omdat tijdens het ondernemen dingen altijd fout kunnen gaan - maar hoe we met onze fouten omgaan.

Alan Clark

*Managing Director SABMiller Europe
Eigenaar van o.a. Grolsch, Foster's en Coors bier*

”



Kwaliteit van Management

De eerste en belangrijkste factor die bepaalt of een organisatie een HPO is en blijft, is de kwaliteit van het management van de organisatie. Het management in een HPO combineert vele kwaliteiten en dat maakt het zo'n uitdaging om een echte High Performance Manager (HPM) te worden. Deze HPO-factor heeft twaalf kenmerken.

High Performance Manager Analyse (HPM-analyse)

O.a. bij Witteveen+Bos en Beweging 3.0 hebben wij naast de HPO-diagnose ook verdiepend onderzoek gedaan naar de kwaliteit van het management. De HPM-analyse is ontwikkeld op basis van onderzoek onder ruim 800 Nederlandse managers. Organisaties kunnen de HPM-analyse inzetten om te bepalen in hoeverre haar management over de benodigde kwaliteiten volgens de medewerkers en de managers zelf beschikken. Dit ondersteunt organisaties bij het verhogen van de kwaliteit van het management, het 'op maat' maken van Management Development programma's, het evalueren en coachen van managers en het werven en selecteren van nieuwe managers.

Neem voor meer informatie over de HPM-analyse contact op met Lilian Kolker (kolker@hpocenter.com).



Scoor uw organisatie van 1 tot 10 op onderstaande stellingen.

Wat doet uw organisatie goed en waar zit ruimte voor verbetering?

Een HPO scoort gemiddeld een 8,5 op alle HPO factoren. Tijdens een HPO-diagnose wordt door het HPO Center alle medewerkers en managers gevraagd de HPO-vragenlijst in te vullen. Onderstaande stellingen zijn onderdeel van deze vragenlijst.

- Het management geniet het vertrouwen van iedereen in de organisatie.
- Het management is integer.
- Het management heeft een voorbeeldrol voor medewerkers.
- Het management neemt snel besluiten.
- Het management neemt snel actie.
- Het management coacht medewerkers ten behoeve van het behalen van betere resultaten.
- Het management is gericht op het behalen van resultaten.
- Het management is erg effectief.
- Het management bestaat uit sterke leiders.
- Het management straalt zelfverzekerdheid uit.
- Het management is besluitvaardig met betrekking tot 'niet-presteerders'.
- Het management houdt medewerkers altijd verantwoordelijk voor hun resultaten.



FACTOR¹

HPO managers besparen veel tijd door de juiste focus

Focus op de 5 succesfactoren van HPO's gaat u veel tijd besparen. Veel managementmodellen of verbetermethoden die men vanouds als belangrijk beschouwt, blijken in het onderzoek namelijk niet bepalend te zijn voor langdurig beter presteren. Niet dat ze onbelangrijk zijn, maar alleen op onderstaande elementen focussen zorgt er niet voor dat uw organisatie 'high performance' wordt.

Organisatiestructuur

Uit het HPO-onderzoek blijkt dat er geen direct verband is tussen organisatiestructuur en betere resultaten. Voor het leveren van goede prestaties maakt het in wezen niet uit welk type organisatiestructuur de organisatie heeft. Functioneel ontwerp, een procesgeoriënteerde inrichting of een matrix organisatie, geen van deze organisatieontwerpen garandeert de transitie naar een high performance organisatie. Een reorganisatie, iets waarvoor veel organisaties telkens weer blijken te kiezen als er moeilijkheden zijn, zal hen dus niet noodzakelijkerwijs helpen de prestaties duurzaam te verbeteren.

Autonomie van medewerkers

Ook grotere zelfstandigheid van medewerkers leidt niet 'automatisch' tot betere resultaten. Te veel vrijheid voor werknemers kan zelfs leiden tot grote financiële schade, denk maar aan het voorbeeld van Ahold en Food Services. Het management, moet het speelveld aangeven waarbinnen de medewerkers autonoom kunnen opereren, en dus ook de grenzen die ze niet mogen overschrijden.

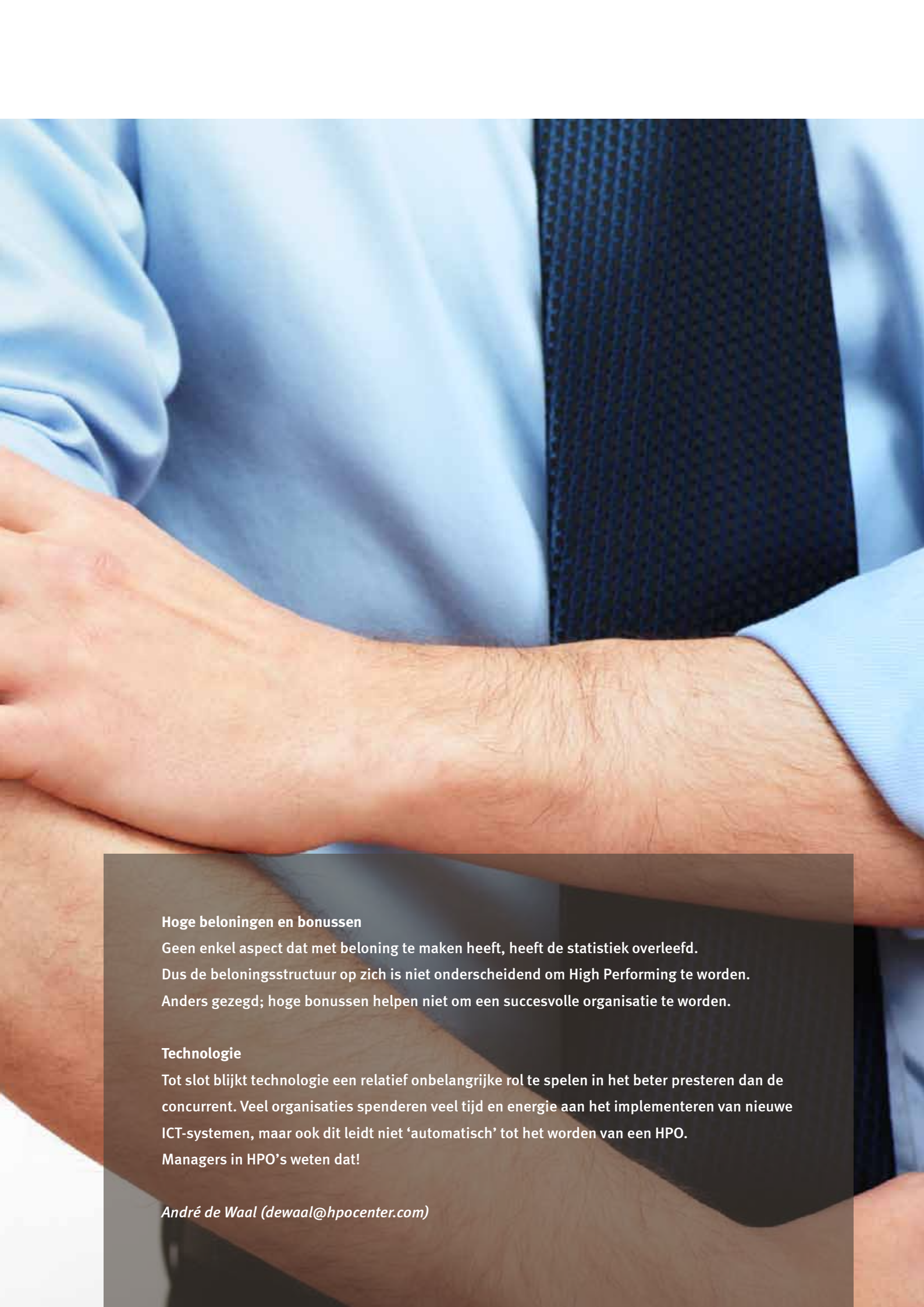
De strategie die een organisatie kiest, mits...

Het blijkt dat het type strategie van een organisatie niet bepalend is voor excellent presteren. Het is voor het leveren van topprestaties relatief onbelangrijk of een organisatie voor kostprijs, leiderschap, productdifferentiatie, klantintimiteit of een combinatie van deze strategieën kiest. De factor die de HPO van de niet-HPO onderscheidt is uniciteit van de gekozen strategie binnen de sector waarin de organisatie opereert.

Communicatie

"We moeten meer communiceren ... dan begrijpen ze het wel."

Het gaat medewerkers helemaal niet om begrip maar of ze gehoord worden. Het gaat om een dialoog. Bij een dialoog is niet langer sprake van eenrichtingsverkeer maar van tweerichtingsverkeer. Hoor en wederhoor, uitwisseling van ideeën en werken aan begripsvorming. Minder zeepkist en meer ronde tafel dus.



Hoge beloningen en bonussen

Geen enkel aspect dat met beloning te maken heeft, heeft de statistiek overleefd.
Dus de beloningsstructuur op zich is niet onderscheidend om High Performing te worden.
Anders gezegd; hoge bonussen helpen niet om een succesvolle organisatie te worden.

Technologie

Tot slot blijkt technologie een relatief onbelangrijke rol te spelen in het beter presteren dan de concurrent. Veel organisaties spenderen veel tijd en energie aan het implementeren van nieuwe ICT-systemen, maar ook dit leidt niet 'automatisch' tot het worden van een HPO.
Managers in HPO's weten dat!

André de Waal (dewaal@hpocenter.com)

5 vragen aan Toon Gerbrands

Sportcoach en manager.

“Waar twee werelden elkaar ontmoeten, ontstaat vaak een nieuwe wereld”

1. Wat is de belangrijkste les die u geleerd heeft van een inspirerend leider?

Eigenlijk ontmoet ik in elke levensfase interessante mensen. Leo van der Burg bijvoorbeeld. Hij heeft onderzoek gedaan hoeveel je kunt veranderen aan een mens. Drie procent! De conclusie die ik daar uit heb getrokken, is mensen vooral in te zetten op hun kracht. Concentreren op waar mensen goed in zijn. En dan beter van een 8 een 8,5 maken, dan van een 4 een 5.

2. Wat doet u om de mensen om u heen te inspireren en te motiveren?

Ik motiveer niemand. Het gaat om intrinsieke motivatie. Mensen dingen laten doen waar ze achter staan. Ze moeten het voor zichzelf doen. Eigenlijk heb ik als ouder, net als vele ouders,

alleen bij de opvoeding ooit die fout gemaakt. Motiveren om te leren en verbeteren en vooral geen fouten laten maken. Toen ik dat los had gelaten, gingen mijn kinderen zelf stappen maken en kiezen voor hun eigen intrinsieke motivatie. Inspireren doe ik eigenlijk onbewust. Het is vooral mijn energie en kracht waarmee ik kennis deel en in gesprek ga met mensen.

3. Hoe blijft u zichzelf uitdagen en verbeteren?

Gezonde nieuwsgierigheid. Ik lees veel, praat met veel diverse mensen, kijk naar andere werelden. Waar twee werelden elkaar ontmoeten, ontstaat vaak een nieuwe wereld. Wanneer ik een interessant artikel lees, dan zoek ik contact met de schrijver. En dat lukt eigenlijk altijd. Ik zoek ook in mijn vrije tijd continu de uitdaging en vernieuwing. Elk jaar maak





ik een lijstje van 5 of 6 dingen die ik wil leren en ontdekken. Ballonvouwen, glasblazen en buikspreken stonden dit jaar onder andere op mijn lijstje. Volgend jaar begin ik met een 'glas in lood' cursus.

4. *Wat houdt voor u een succesvolle samenwerking in?*

Het gaat volgens mij vooral om één ding: opbouwen van een vertrouwensrelatie. Dat moet je verdienen. Het gaat om een veilige omgeving creëren. Vergelijk het met je eigen gezin.

5. *Welke organisatie vindt u echt bijzonder? Wat maakt deze organisatie dan uniek?*

De BBE: Bijzondere Bijstands Eenheid van de Marine. Zeg maar onze Nederlandse Seals. Wat

zij zeggen: bij ons haal je goud of je bent dood. Zilver bestaat niet. Dat spreekt mij als sportcoach enorm aan. Ze moeten altijd, dag en nacht, scherp zijn. Dat doen ze met elkaar. Ze evalueren alles, leren van elkaars fouten en dat onder een continue druk. Ik zag bijvoorbeeld een video-evaluatie van een oefening, waarbij drie personen door een deur gingen. Een keek naar links, de ander rechtdoor en de laatste naar rechts. Van links kwam opeens een enorm lawaai. De andere twee bleven rechtdoor en naar rechtskijken. Een ongelooflijk vertrouwen in elkaar om het beste te doen. En dat met discipline!



“Eindelijk met elkaar in gesprek”

Om wantrouwen om te zetten in vertrouwen is goede communicatie nodig en veel moed. Roger Janssen en het personeel van zijn unit bij het Waterschapsbedrijf Limburg zijn er onlangs in geslaagd om hierin grote stappen te zetten. Maar hoe?

Binnen het Waterschapsbedrijf Limburg (WBL) gaat een buzz rond. “Daar, bij de unit van Roger, daar gebeurt iets”, wordt er gezegd. En dat is niet zo vreemd, want bij de unit Onderhoud, waar Roger Janssen leiding aan geeft, hebben inderdaad recentelijk grote veranderingen plaatsgevonden.

Dat was wel nodig ook. Uit een eerste meeting die het HPO Center in de zomer van 2011 deed, bleek dat Janssens unit beduidend lager scoorde dan andere onderdelen binnen de organisatie.

Janssen, die ook kritiek op zijn eigen functioneren kreeg, ging niet bij de pakken neerzetten. “Die lage cijfers waren een duidelijk signaal, dus daar moest ik mee aan de slag”, zegt hij.

Interviews met verschillende medewerkers zorgden ervoor dat Janssen duidelijkheid kreeg over het verhaal achter de cijfers. Daaruit kwam dat de recente organisatorische veranderingen en het gebrek aan goede communicatie de unit geen goed hadden gedaan. Ook nam het middenkader te weinig verantwoordelijkheid en vonden medewerkers op hun beurt dat Janssen geen verantwoordelijkheid kon afgeven.

Janssen: “De resultaten van de meting en de gesprekken, die soms behoorlijk heftig waren, heb ik uitgebreid besproken met het team. Daarbij was veel herkenning. We hebben bepaald wat de hoogste prioriteit zou krijgen en daarvoor een werkgroep in het leven geroepen.”

Een heet hangijzer was de nieuwe structuur waarin



Case: Waterschapsbedrijf Limburg

“Ondanks dat we het totaal niet met elkaar eens waren, bleven we in gesprek. Dankzij die dialoog, hebben we ons heetste hangijzer kunnen tackelen.”

gewerkt moest worden. De nieuwe functie van werkvoorbereider werd in 2009 aan een specialisme verbonden en niet aan een regio, zoals bij de vorige functie-indeling het geval was. Daardoor moesten zij, tot veler onvrede, in de hele provincie Limburg aan de slag.

Aanvankelijk stonden Janssen en het middenkader met een totaal verschillende visies tegenover elkaar. “We hebben een aantal sessies van een paar uur gehad waarin we de voors en tegens bespraken en niet nader tot elkaar kwam. Beiden waren we star. Uiteindelijk kwam ik met een compromis, en eigenlijk ging het toen heel snel. Toen een paar mensen zich achter mijn voorstel schaarden, volgde de rest ook.”

Het is niet het resultaat waar Janssen het meest trots op is, maar de totstandkoming van dat resultaat. “Ondanks dat we het totaal niet met elkaar eens waren, bleven we in gesprek. Dankzij die dialoog, hebben we ons heetste hangijzer kunnen tackelen.”

Na verder overleg en gesprekken met de interne klanten van de unit Onderhoud is de rol van de werkvoorbereiders verder vormgegeven. “Ik vond het belangrijk dat zij meer verantwoordelijkheid zouden nemen. Samen met iemand van onze eigen HRM-unit ben ik ook hierover in gesprek gegaan. De sfeer was constructief en er was een goede

dialoog. Iedereen had de wil om tot een goed resultaat te komen.”

Dat goede resultaat is er, constateert Janssen: “We zijn in gesprek met elkaar, de werkvoorbereiders zijn initiatiefrijker en gaan beter om met de monteurs en ook bij de monteurs zie ik veranderingen. Zij nemen ook meer verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld door elkaar te corrigeren.”

Ook bij Janssen zelf is er iets veranderd. “Ik kan makkelijker loslaten. Als ik mensen een bepaalde verantwoordelijkheid geef, hoef ik die niet steeds terug te pakken. Mocht het niet goed gaan, dan kan ik ze altijd nog aanspreken. Dat kan gemakkelijk nu er duidelijkheid is over wie welke taken heeft en nu de communicatie open is.”

Janssen benadrukt dat zijn unit zeker nog niet HPO is. De tweede meting zal in de zomer van 2013 plaatsvinden. ‘De trein komt op stoom, dus ik verwacht dat we dan nog meer vooruitgang hebben geboekt. Er is dan nog meer rolduidelijkheid en mensen nemen nog beter hun verantwoordelijkheid. Iedereen heeft nu in elk geval de intentie daarvoor, dus dat is heel positief.’



Wat is het verschil tussen een dialoog en communicatie?

We horen managers vaak zeggen “We moeten meer communiceren... dan begrijpen ze het wel.” Maar het gaat werknemers echter meestal niet om begrip, maar om gehoord te worden. Het gaat niet over communicatie – die kan worden gedefinieerd als eenrichtingsverkeer van de manager naar de werknemer – maar om een dialoog.

Het HPO-onderzoek heeft aangetoond dat communicatie van managers naar werknemers geen onderscheidende factor is voor het bereiken van de HPO-status, maar dat een dialoog tussen managers en werknemers, dat wel is. Bij een dialoog is er communicatie die twee kanten opgaat, waarbij beide partijen luisteren en horen, ideeën uitwisselen en toewerken naar een wederzijds begrip en ook algemeen begrip. Met andere woorden veel minder verhalen vanaf de zeepkist en veel meer rondetafelbijeenkomsten.

Reactie HPO expert



Eveline Hinfelaar

De afgelopen anderhalf jaar heb ik veel bewondering opgebouwd voor het team Onderhoud van WBL. Vanaf de dag dat we de resultaten van de HPO-diagnose presenteerden aan WBL zag ik Roger Janssen opstaan om verbetering mogelijk te maken. Zelfs waar dat zijn eigen functioneren betrof. Hij initieerde een aantal bijeenkomsten met zijn middenmanagement om de heikele punten uit te spreken en te komen tot een open dialoog, hopen op het kunnen (her)opbouwen van het wederzijdse vertrouwen. Het traject dat ik samen met Roger en de leden van zijn (midden)management heb doorlopen, was boeiend en het heeft me geraakt. Met veel respect kijk ik naar dit team dat er bewust voor koos om niet in ‘oude’ gewoontes te blijven, maar met elkaar te werken aan ‘nieuw’ HPO-gedrag, waarbinnen vertrouwen een belangrijk goed is. En dit team zet onvermoeid door! Een prachtig voorbeeld van ‘kwaliteit van management’.

Neem voor meer vragen en informatie contact op met Eveline Hinfelaar hinfelaar@hpocenter.com of T. 035 – 603 70 07



“

*Wantrouw elke goeroe
die zegt: Als je dit doet,
dan word je gegarandeerd
succesvol!*

*Er zijn geen shortcuts.
Je moet zelf nadenken.*

*André de Waal
HPO Center*

”



De filosofie van de olievlek

Nee, het HPO-gedachtegoed is niet de Bijbel en Eric Janssen is geen evangelist. Toch vertelt de districtsdirecteur Nijmegen bij ABN AMRO aan zijn collega's in het hele land over HPO. Waarom? "Ik ben vooral heel pragmatisch: ik denk dat het onze organisatie kan helpen."

Case: ABN AMRO bank

In 2008 zag Eric Janssen min of meer toevallig het programma van een bijeenkomst voor jonge bankiers van ABN AMRO, waar iemand van het HPO Center een praatje had gehouden. Janssen, toen nog districtsdirecteur van ABN AMRO in Tilburg, raakte meteen geïnteresseerd. “De vijf pijlers van het HPO Center helpen je definiëren wat je kunt laten en waar je je op moet focussen als manager. Ze zijn concreet en ze zijn wetenschappelijk onderbouwd.”

In Tilburg deed het HPO Center in 2009 een HPO-diagnose en met de resultaten daarvan gingen Janssen en zijn collega's actief aan de slag. Met succes: in het derde kwartaal van 2009 was Tilburg het best presterende district. “Of dat een direct gevolg was van het HPO-gedachtegoed, durf ik niet te zeggen”, zegt Janssen. “Er zijn meer organisaties die het goed doen, maar die niet bewust met het HPO-gedachtegoed werken. Wel zie je dat die bedrijven het goed doen op de punten die voor HPO belangrijk zijn. Het is een kwestie van yin en yang: mensen die geïnteresseerd zijn in de denkbeelden van het HPO Center hebben denk ik vaak al teams die het goed doen en staan continu open voor verbetering, wat een van de pijlers van een goed presterende organisatie is.”

Toen Janssen in 2010 een nieuwe functie kreeg binnen ABN AMRO, die van districtsdirecteur in de regio Nijmegen, nam hij het HPO-gedachtegoed mee. “Het is niet slim om als je ergens komt meteen te zeggen: volgens deze methode gaan we het vanaf nu doen”, zegt Janssen. “Maar aan de

“Ze hebben de vrije hand gekregen, dus ik ben benieuwd wat ze me dan gaan vertellen.”

andere kant moet je als leidinggevende wel een duidelijke visie hebben.”

De visie van Janssen sluit naadloos aan bij het HPO-gedachtegoed. “Ik heb van meet af aan gezegd dat ik openheid en actiegerichtheid heel belangrijk vind. Ik heb hard gewerkt om het vertrouwen te krijgen dat je als leidinggevende nodig hebt en liet anderzijds zien dat ik actief met niet-presteerders omga. Daarmee heb ik hopelijk de toon gezet, zonder meteen al over de theorie achter HPO te beginnen en te zeggen: zo pakken we het aan. “

Na een paar maanden liet hij door het HPO Center een HPO-diagnose uitvoeren bij het district Nijmegen, wat bestaat uit 9 bankkantoren en ongeveer 80 fulltime medewerkers. Net als in Tilburg was de score ook hier bovengemiddeld. Vooral op de pijlers ‘Kwaliteit van management’ en ‘Langetermijngerichtheid’ scoorde het district Nijmegen goed. “Eigenlijk hadden we een luxeprobleem, want op geen enkele pijler scoorden we onvoldoende. We hebben besloten ons te richten op de minst scorende thema's: onder meer flexibiliteit en veerkracht van de medewerkers en leiderschap, wat met een 7,1 laag scoorde.”



Eric Janssen - ABN AMRO

“Ik vind het belangrijk om collega’s uit te dagen als intelligente mensen”

Janssen zelf heeft bij het aanpakken van deze punten de touwtjes uit handen gegeven: alvast een stap om ook het onderwerp ‘onze medewerkers worden altijd betrokken bij belangrijke organisatieprocessen’ te verbeteren. “Ik vind het belangrijk om onze collega’s uit te dagen als intelligente mensen, dus hebben we twaalf mensen uit alle lagen van het district gevraagd verantwoordelijkheid te nemen voor

zes thema’s. In groepjes van 2 hebben ze de opdracht aangepakt om met een thema aan de slag te gaan. Binnenkort hebben we een bijeenkomst waarbij ze zullen vertellen over hun vorderingen. Ze hebben de vrije hand gekregen, dus ik ben benieuwd wat ze me dan gaan vertellen.”

Janssen houdt zich niet alleen binnen het deel van ABN AMRO waarvoor hij verantwoordelijk is bezig met het verspreiden van het HPO-gedachtegoed. In andere regio’s en in andere delen van de organisatie vertelt hij ook over HPO, aan wie het maar horen wil. “Ik omarm de filosofie van de olievlek: ik praat erover wanneer ik kan en verspreid zo het gedachtegoed”, zegt Janssen. “Maar ik heb geen

Case: ABN AMRO bank

zendingsdrang en het HPO-gedachtegoed is niet de Bijbel. Ik ben vooral heel pragmatisch: ik denk dat het onze organisatie kan helpen, dus ik werk ermee.”

De meeste mensen binnen ABN AMRO zijn geïnteresseerd in de verhalen van Janssen over de vijf pijlers van goed functionerende organisaties. “Helaas wringt het op dit moment enigszins met een ander groot project waar we mee bezig zijn: Customer Excellence, waarbij de klant centraal komt te staan. Bankbreed is er nu besloten om eerst daarop te focussen. Ook dat vind ik een waardevol project, dus wij gaan daar in Nijmegen ook mee aan de slag. Maar we zullen er wel onze eigen HPO-draai aan geven.”

Een belangrijk onderdeel van het Customer Excellence Project is een meting om te weten wat er speelt bij de verschillende afdelingen van ABN AMRO. De afdeling van Janssen heeft met het HPO Center al een meting gedaan en kan dus versneld aan het werk met het project. “Ook helpt HPO om bij dit project beter te bepalen wat relevant is, waardoor het gedrag van mij als leider, van mijn managementteam en van al onze teamleden meer centraal komt te staan in de verbetergedachte.”

Wat werken met het HPO-gedachtegoed Janssen oplevert? “Doordat je aan de hand van de pijlers werkt aan een cultuur van betrokkenheid en professionaliteit, ben je veel beter in staat om de missie van je bedrijf vorm te geven. En onze missie als ABN AMRO is om onze klant zich écht klant te laten voelen.”



Reactie HPO expert

Chiel Vink

De meeste bankiers zijn volgers en geen trekkers. Vooral de input van het hoofdkantoor wordt vaak klakkeloos overgenomen. In de bankwereld is het niet gewoon om op eigen initiatief gebruik te maken van expertise die bewezen is om je prestaties te verbeteren. Eric Janssen is in mijn ogen een uitzondering. Chapeau! Hij heeft het lef en durf getoond om gebruik te maken het HPO-raamwerk om de prestaties van zijn district in beeld te brengen en veranderingen in gang te zetten. En niet zonder resultaat! Zijn district hoort bij de beste van het land. Hij weet echt iedereen in zijn omgeving te mobiliseren om het beste uit zichzelf te halen zonder dat dit wordt “opgelegd”.

Neem voor meer vragen of informatie contact op met Chiel Vink vink@hpoctr.com of T. 035 – 603 70 07

Mijn 'eigen' passievolle en klantgedreven Olijvenhuis

Door Marco Schreurs (schreurs@hpo-center.com)



Sinds het wetenschappelijk onderzoek in 2007 na vijf jaar werd afgerond zoeken we naar bewijs dat het HPO-gedachtegoed ook echt wereldwijd toepasbaar is. In Nederland, Engeland, maar ook in Nepal en Tanzania. En we vinden het bewijs; dat wil zeggen, mijn collega's vinden het. Steeds vaker hoor ik verhalen van collega's die in het buitenland onderzoek hebben gedaan binnen echte HPO's. Mooi, gefundeerd, waardevol en hard bewijs dat werken aan high performance organisaties ook echt beter maakt. Maar...ik wil het zelf ook voelen. Ik wil voelen wat het is om een HPO binnen te lopen.

HPI's, high performance individuals, die ken ik al. Mensen die iets met een passie en echtheid doen, wat inspireert. Aziz, de eigenaar van Het Olijvenhuis in mijn eigen woonplaats is daarvan een voorbeeld. Een kleine, gepassioneerde ondernemer. En ik gun hem ook mijn wekelijkse zaterdagochtend bezoek. Maar creëert die HPI ook een HPO? Een HPO met één medewerker? Ik wil meer zien. De vraag is dus: waar kan ik naast 'mijn' Olijvenhuis nog meer dat echte HPO gevoel ervaren? Niet de verhalen van collega's maar het zelf ervaren. Ik weet van vrienden dat zitten tussen de gorilla's in Uganda een onbeschrijflijke ervaring is. Ik zie de foto's en snap het. Maar ik was er niet zelf bij. Nou ben ik niet zielig hoor. Ik kom bij veel organisaties die heel goed bezig zijn. Die met hun eigen ideeën aan de slag gaan met het HPO-gedachtegoed. Organisaties die steeds beter gaan presteren. Waar je een nieuwe, gepassioneerde sfeer voelt. Dat is al geweldig om mee te

maken. Het maakt mij echt trots op wat we doen. Maar een echte HPO binnen stappen. Dat is me nog niet overkomen. Ik schrijf dit op weg terug van één week Thailand. Geen vakantie, maar Thaise organisaties inspireren met het HPO-gedachtegoed. Organisaties die HPO willen worden. Gesprekken voeren met managers en hooggeplaatste ambtenaren die voor een zaal van 120 studenten aangeven: "We as managers often think the voice of

"Een kleine, gepassioneerde ondernemer. En ik gun hem ook mijn wekelijkse zaterdagochtend bezoek."

our employees is NOISE. We should listen more to the VOICE." In dialoog gaan met Dr. Tan, een intelligente en gepassioneerde Thaise dame, die in Thailand met het HPO-gedachtegoed aan de slag wil gaan. Eigenlijk kon het niet mooier. Het voelde niet als werk. Ik heb ook weer geleerd over mijzelf en ons center. En één van de kwartjes die gevallen is voor mijzelf: probeer zoveel mogelijk HPI's te inspireren met het HPO-gedachtegoed. Een HPO bestaat immers uit HPI's. Deel ik onze kennis nu met HPI's, stap ik morgen misschien wel een HPO binnen. Dan krijg ook ik het gevoel dat hoort bij een echte HPO. In Nederland, Thailand of wellicht ergens anders. Nu eerst morgen weer naar mijn eigen Olijvenhuis. Naar Aziz, een voorbeeld van een passievolle en klantgedreven HPI. Misschien gaat hij ooit nog wel eens uitbreiden.

5 vragen aan *Jeroen Smit*

Bedrijfseconoom, auteur van *De Prooi* en *Het Drama Ahold*, TV maker en winnaar van onder andere de Machiavelli prijs.

www.jeroensmit.net



1. *Wat is de belangrijkste les die u geleerd heeft van een inspirerend leider?*

“Niemand kan succesvol zijn in een wereld die faalt” vind ik een mooie uitspraak van Feike Sybesma, CEO DSM. CEO’s die praten in termen van het is een survival of the fittest, ieder voor zich, god voor ons allen, het is eten of gegeten worden, etc. Dit soort redeneringen kunnen echt niet meer. De wereld is niet alleen maar een plek van markt en strijd. Sterker nog, de enorme vraagstukken van de 21-ste eeuw (voedsel, water, klimaat, energie, etc., etc.) vragen om een heel ander type leiderschap. Een goede leider ontfermt zich over de omgeving waarin hij/zij opereert (van milieu tot moraal) en dat kan alleen als hij/zij zich ook richt op het bundelen van krachten. Samenwerking!

2. *Wat doet u om de mensen om u heen te inspireren en te motiveren?*

Ik probeer in iedere ontmoeting echt te luisteren. Dat valt niet altijd mee, maar ik geloof heilig dat echt naar de ander luisteren de enige manier is om de zaken verder te tillen. Een leider die werkelijk gelooft dat hij het beter weet dan de mensen om hem heen is gewoon gek en heel gevaarlijk bezig. Het gaat er om al die talenten in je omgeving te benutten en dat begint met echt luisteren.

3. *Hoe blijft u zichzelf uitdagen en verbeteren?*

Door erop te letten en te vertrouwen dat ik doe



wat ik moet doen. Alleen als je doet wat bij je talenten past vallen egoïsme en altruïsme samen en kan een mens het goede doen en zich op een zinnvolle manier ontfermen over de omgeving waar hij/zij werkt. Met andere woorden: als iemand heel goed brood kan bakken is zijn/haar omgeving blij dat deze persoon bakker is geworden. Ze betalen graag voor dat heerlijke brood. De bakker kan er goed van leven, geniet psychisch inkomen etc. Werken is dan geen straf meer, het past als een handschoen en geeft energie.

4. Wat houdt voor u een succesvolle samenwerking in?

Luisteren. Echt luisteren!

5. Welke organisatie vindt u echt bijzonder? Wat maakt deze organisatie dan uniek?

Een bedrijf waar ik echt respect voor heb is Unilever, maar daar durven ze 'het goede doen' in de vorm van het Unilever Sustainable Living Plan onomwonden uit te dragen aan aandeelhouders. Aandeelhouders te vragen om commitment voor de lange termijn, de doelstellingen lopen tot in 2020 met o.a. volledige duurzame inkoop, afvalproductie gehalveerd, 1 miljard mensen geholpen met verbeteren hygiënische levensomstandigheden en omzet verdubbeld!

“Luisteren. Echt luisteren!”



Openheid & Actiegerichtheid

Deze HPO-factor gaat om een open, actiegerichte organisatiecultuur. In een HPO besteedt iedereen veel tijd en aandacht aan dialoog, kennisuitwisseling en leren, om daarmee nieuwe ideeën op te doen. Hiermee kan het eigen werk steeds beter worden uitgevoerd, om zo de organisatie op een hoger plan te brengen. Deze HPO-factor heeft zes kenmerken.



foto: Huub Peters

Scoor uw organisatie van 1 tot 10 op onderstaande stellingen.

Wat doet uw organisatie goed en waar zit ruimte voor verbetering?

Een HPO scoort gemiddeld een 8,5 op alle HPO factoren. Tijdens een HPO-diagnose wordt door het HPO Center alle medewerkers en managers gevraagd de HPO-vragenlijst in te vullen.

Onderstaande stellingen zijn onderdeel van deze vragenlijst.

- Het management gaat vaak de dialoog aan met medewerkers.
- De medewerkers besteden veel tijd aan communiceren, kennis uitwisselen en leren.
- De medewerkers worden altijd betrokken bij belangrijke bedrijfsprocessen.
- Het management staat fouten maken toe.
- Het management staat open tegenover verandering in de organisatie.
- De organisatie is prestatiegericht.



Unilever: over het voeren van een dialoog

Het motto van de HPO luidt 'een dag niet geleerd is een dag niet geleefd'. Dat komt omdat de mensen die bij een HPO werken een ongeneeslijke nieuwsgierigheid hebben naar hoe de organisatie en haar processen en mensen zich kunnen verbeteren. Daarom besteden zij heel veel tijd aan het met elkaar in gesprek gaan, kennis uitwisselen en leren. Het draait allemaal om het verder ontwikkelen van het individu en de organisatie.

Hieronder leerzame voorbeelden van Lennard Boogaard, HR directeur bij Unilever:

“Wij leggen veel nadruk op de dialoog en daarom besteden wij daar ook veel tijd aan. Tijdens onze jaarlijkse ‘dag op de hei’, wanneer we met de bestuursleden belangrijke onderwerpen doorspreken, komt ook het onderwerp dialoog aan bod: de principes van een goede dialoog, wat wel te doen en wat niet, en dat het moet voldoen aan het acroniem ROLO: Respect, Onbevooroordeeld, Luisteren en Openheid. Wat we ook doen is na een bestuursvergadering evalueren hoe tevreden wij waren over de gevoerde dialoog tijdens de bijeenkomst. Dialoog is uiteraard een groot deel van onze leiderschapstraining. Daarnaast verzorg ik ook speciale sessies over dit onderwerp. Afgelopen jaar besteedden wij tijdens de internationale conferentie over human resources een hele dag aan het fenomeen ‘lastige gesprekken’: wat zijn moeilijke onderwerpen en hoe moet je zo’n gesprek aangaan. Wat we ook doen zijn zogenaamde ‘vissensessies’ waarbij bijvoorbeeld het managementteam midden in een kamer geplaatst wordt om bepaalde onderwerpen te bespreken, terwijl om hen heen allerlei mensen uit het bedrijf toekijken. Wanneer deze mensen daar behoefte toe voelen kunnen zij inbreken en in een open sfeer vragen stellen aan de bestuursleden. Op deze manier kunnen de werknemers vier hiërarchische lagen overslaan omdat zij direct de CEO kunnen aanspreken. Nog een andere techniek die wij toepassen en die behoorlijk confronterend is: de gezinsplaatsing. Je laat leden van een groep plaatsnemen ten opzichte van anderen op basis van de verbondenheid die zij voelen met andere personen. Als je je verbonden voelt met een bepaalde personen, sta je daar fysiek dicht naast. Heb je dat gevoel niet, dan houd je wat afstand. Op deze manier wordt het heel erg duidelijk als een persoon niet goed valt in een groep. Je kunt dan de dialoog starten waarom dat zo is en wat eraan gedaan kan worden.

Wat het dialoogproces ook ten goede komt is dat wij zeer veel meten. Wij zijn heel sterk feitengericht en bespreken geen geruchten en vage voorspellingen, maar alleen harde feiten. Wij kunnen niet zeggen: “We hebben ergens vernomen dat we misschien een probleem hebben”. Nee, je moet echt met feiten komen, en ofwel zeggen “er is een probleem” of “kijk hier, de feiten laten zien dat we een probleem hebben.”

Bron: Hoe bouw je een High Performance Organisatie. Klik hier om het boek te bestellen.





HPO is geen tijdelijk project

Aan te veel projecten beginnen en ze vervolgens niet goed afmaken of implementeren: het is een valkuil van veel enthousiaste leidinggevenden. Bij zorginstelling LIMOR gaan ze er iets aan doen.

Case: LIMOR

De ambities liegen er niet om. LIMOR, wat staat voor Landelijke Instelling voor Maatschappelijke Ondersteuning en Rehabilitatie, wil de beste zijn in haar vakgebied. Uit de eerste scan die het HPO Center in het voorjaar van 2012 uitvoerde bleek al dat de organisatie op de goede weg is: met een 6,9 scoorde LIMOR bovengemiddeld voor de zorgsector. Maar dat is nog niet genoeg.

“We zijn geen commerciële organisatie, maar we willen toch het ondernemerschap binnen onze organisatie stimuleren”, zegt Rob Speksnijder, directeur Zorg.” Daarmee willen we de passiviteit die zo kenmerkend is voor een traditionele zorginstelling achter ons laten, zodat we beter kunnen inspelen op de belangen van onze stakeholders en onze cliënten.”

“Het belangrijkste dat uit de meting naar voren kwam was dat we te vaak met te veel projecten bezig zijn”, vertelt Laura Bronsgeest, hoofd van de afdeling beleid. “We pakken alles aan, we zijn heel enthousiast.” Speksnijder: “Het probleem daarbij is alleen dat we die projecten onvoldoende goed afmaken.”

Zoals vorig jaar, toen er een project liep met betrekking tot procesmanagement. Er waren allerlei werkgroepen opgezet die hielpen bij het in kaart brengen van alle processen binnen de organisatie. Bronsgeest: ‘Toen we dat hadden gedaan, hebben we een implementatiebijeenkomst gehouden met het idee dat dat genoeg zou zijn. Maar dat was het niet. Uiteindelijk veranderde er weinig. Terwijl we, als we meer aandacht aan de implementatie hadden besteed, wél iets hadden kunnen veranderen.’ Speksnijder: “Het is natuurlijk zonde als je veel tijd aan iets besteedt en de opgedane kennis vervolgens bij wijze van spreken over de schutting gooit en er niet meer naar omkijkt. Dat levert niet het rendement op waar je op hoopt als je er in al je enthousiasme aan begint.”

*“We pakken alles aan,
we zijn heel enthousiast.
Het probleem daarbij is
alleen dat we die projecten
onvoldoende goed afmaken.”*

Focus is dus het sleutelwoord bij het HPO-traject dat LIMOR nu is ingegaan. Samen met bestuurder Dirk Huisman denken Speksnijder en Bronsgeest erover na hoe het gedachtegoed onderdeel kan worden van het DNA van de organisatie. Bronsgeest: “Wij komen niet dagelijks in aanraking met de werknemers op de werkvloer. Wij bereiken het management en zij moeten dat op hun beurt ook weer over weten te brengen aan hun team.”

Een van de plannen is om het onderwerp op de agenda te zetten bij de introductiedag van nieuwe werknemers. Ook moet er op het intranet plaats worden ingeruimd voor HPO. Speksnijder: “Maar dat is nog niet genoeg: we willen mensen echt meenemen, je moet ze dus echt spreken. Ik merk dat er enthousiasme is als we met medewerkers over dit onderwerp spreken, dat lukt niet met een stukje in de nieuwsbrief. Daar moeten we dus iets op vinden.”

De managementlaag heeft naar aanleiding van het HPO-traject op eigen initiatief al een paar goede stappen gezet. Uit de meting kwam namelijk ook naar voren dat de verschillen tussen de regio's op de verschillende onderdelen van de meting behoorlijk groot waren. “We zitten verspreid over het hele land”, zegt Speksnijder. “Het management van de verschillende regio's had tot voor kort dus vooral contact met de mensen boven en onder hen. Nu hebben we T-shaped management geïntrodu-

ceerd, zodat ook de mensen in dezelfde soort functie met elkaar in contact komen. Dit komt nu al aardig op gang, dus dat is erg leuk om te zien.”

“We hebben nog wel een klusje te klaren”, zegt Speksnijder. “Maar”, zegt Bronsgeest. “we zijn ons bewust van onze zwakke plek. We waken ervoor dat het HPO-traject geen tijdelijk project wordt. Uiteindelijk moet het het denkkader van de hele organisatie worden. Het is dus aan Rob en mij om iedereen met het gedachtegoed te inspireren.” ■

Suggesties om de effectieve betrokkenheid van medewerkers te vergroten:

Betrek medewerkers altijd bij activiteiten die van invloed zijn op hun eigen werk.

Maak duidelijk dat betrokkenheid niet betekent dat werknemers ook vetorecht hebben.

Het moet duidelijk zijn wie betrokken is bij welke processen. Maar ook wanneer, op wat voor manier en wat er van hen verwacht wordt.

Betrokkenheid en deelname moeten worden gezien als onderdeel van de functie.

Maak duidelijk dat iemand niet alleen betrokken is voor zijn eigen gewin, maar ook voor dat van anderen, door het delen van ervaringen.

Maak duidelijk dat er voldoende trainingsmogelijkheden zijn en begeleiding en coaching aanwezig is om de betrokkenheid zo effectief mogelijk te maken.



Reactie HPO expert

Lilian Kolker

Bij LIMOR hebben ze hart voor de zaak. Ze staan klaar voor mensen die het tijdelijk niet kunnen redden. Samen zoeken ze naar de mogelijkheden om de zelfredzaamheid te (her)vinden. Dat vraagt dus ook veel zelfredzaamheid, creativiteit en ondernemerschap van medewerkers en leidinggevendenden. En dat merk je bij Limor: het bruist! Wat mij daarbij treft zijn twee zaken. Als eerste zijn ze bereid om de zaken op tafel te leggen, hoe lastig dat soms ook is. Zo vond de eerste terugkoppeling van de HPO-meting gelijk plaats in een uitgebreid gezelschap. Daarnaast zoeken ze echt naar verbetering met focus. Een diagnose doen en je echt verdiepen in wat het betekent om aan HPO te werken. Kortom, ze pakken aan wat er moet gebeuren. Misschien met ups en downs, maar ze gaan er wel voor. Typisch LIMOR!

Neem voor vragen of informatie contact op met Lilian Kolker kolker@hpocenter.com of T. 035 – 603 70 07

Hoe bouw je een High Performance Organisatie?

Door André de Waal

Na het wereldwijde succes van de Engelse versie ‘What Makes A High Performance Organization’ komt nu ook een Nederlandstalige versie van hét HPO boek!

Houdt u niet langer bezig met wat u denkt dat werkt, of wat u vindt dat zou moeten werken. Als hedendaagse manager kunt u zich beter concentreren op datgene wat werkelijk bijdraagt aan het bereiken van uw doelstellingen. André de Waal ontdekte en analyseerde op wetenschappelijke wijze wat er toe doet in iedere organisatie, wereldwijd, in alle sectoren. Hoe bouw je een High Performance Organisatie beschrijft het bewezen HPO-raamwerk dat bestaat uit de vijf universele factoren waar u op moet focussen om uw organisatie te veranderen in een High Performance Organization (HPO):

1. kwaliteit van management
2. openheid en actiegerichtheid
3. langetermijngerichtheid
4. continue verbetering en vernieuwing
5. kwaliteit van medewerkers

Het HPO-raamwerk is het resultaat van jarenlang internationaal onderzoek naar de succesfactoren van HPO's. In dit boek geeft André de Waal veel praktijkvoorbeelden uit verschillende sectoren, zoals finance, detailhandel, industrie, ICT, hoger onderwijs en overheid. Inclusief interviews met HPO-leiders bij Microsoft, SABMiller, Svenska Handelsbanken, HP, Tata Steel, Ziggo, Unilever en KLM. Het HPO-raamwerk wordt inmiddels wereldwijd bij meer dan 2000 organisaties toegepast.

“De vijf universele factoren van excellent presteren”



Verkrijgbaar bij o.a.
Amazon.com,
Bol.com of bij
Managementboek.nl

“Eindelijk een boek dat verder gaat dan ‘beloftes’, maar duidelijkheid geeft over de essentiële succesfactoren van high performance organisaties. Dit baanbrekende werk van André moet door iedereen gelezen worden die geïnteresseerd is in het onderwerp”.

Manfred F. R. Kets de Vries, Clinical Professor of Leadership and Organizational Change aan INSEAD en bestseller auteur van vele managementboeken

“Het HPO raamwerk van André de Waal, beschreven in zijn nieuwe boek, is gebaseerd op solide wetenschappelijk- en praktijkonderzoek en de toepasbaarheid is daadwerkelijk getest binnen bestaande organisaties. Dit maakt dat André’s raamwerk managers echt helpt om duurzaam te verbeteren.”

Henk Broeders, Corporate Vice President van Capgemini

“André de Waal heeft geweldig werk verricht met zijn wetenschappelijke zoektocht naar de succesfactoren van high performance organisaties en door de resultaten voor managers ook tastbaar en direct bruikbaar te maken.”

Peter Hartman, CEO van KLM

5 vragen aan *Jacco Verhaeren*

Topzwemcoach en technisch
directeur zwemmen bij de KNZB.

“Het is ontzettend belangrijk om successen te kunnen vieren.”

1. Wat is de belangrijkste les die u geleerd heeft van een inspirerend leider?

Wat belangrijk is voor een leider is dat hij niet de antwoorden geeft maar voornamelijk de vragen stelt. Daar zijn twee redenen voor. Ten eerste is het belangrijk om te weten wat iemand beweegt om een bepaalde prestatie te leveren. Hier moet je met iemand over in gesprek. Daarnaast is het veel krachtiger wanneer iemand iets zelf kan benoemen, i.p.v. dat het hem wordt opgelegd. Er zijn verschillende personen geweest waarvan ik dit geleerd heb. De meest recente is Francesco Wessels die vanuit NOC*NSF eigenlijk functioneert als een coach van de coaches. Vanuit zijn achtergrond bij defensie heeft hij in leven en dood situaties gestaan, waarin hij aangaf dat het stellen van vragen in dergelijke situaties essentieel is.

2. Wat doet u om de mensen om u heen te inspireren en te motiveren?

Naar mijn idee ligt inspireren en motiveren heel dicht bij elkaar. Inspireren vind ik daarbij belangrijker. Motiveren gaat erom iemand aan te zetten tot het behalen van een bepaalde prestatie. Ik ga er vanuit dat een topsporter altijd die drive en motivatie heeft om te presteren. Ik zie het daarom als mijn taak om de sporter vooral te inspireren door middel van mijn programma's en trainingen. Ik probeer daarin altijd variatie aan te brengen zodat mensen steeds uitgedaagd worden. Het is ontzettend belangrijk om successen te kunnen vieren. Door iedere keer een stapje vooruit te doen, i.p.v. een doel in de verre toekomst te stellen, is dat mogelijk.

3. ***Hoe blijft u zichzelf uitdagen en verbeteren?***

Ik denk dat je vooral nieuwsgierig moet blijven. Het is belangrijk om van alles wat te weten en er is ook altijd meer te leren. Binnen mijn vak als coach weet ik veel, maar er zijn altijd nieuwe dingen te leren. Over voeding of krachttraining bijvoorbeeld. Er zijn experts in die vakgebieden die daar zoveel over kunnen vertellen. Die kennis neem ik graag in me op.

4. ***Wat houdt voor u een succesvolle samenwerking in?***

Binnen een succesvolle samenwerking is het belangrijk om goede feedback te krijgen. Leidinggeven is absoluut geen eenrichtingsverkeer. Ik vind het ontzettend belangrijk direct tijdens een training te vragen hoe iemand het ervaren heeft. Of wat ik bedoelde op de juiste manier over gekomen is. Het is belangrijk daar duidelijkheid in te scheppen. Zelf geef ik die feedback ook. Communicatie is dus heel erg belangrijk. Mijn trainingsprogramma is niet voldoende, belangrijker is om te blijven leren en ervoor te zorgen dat het volgende programma nog beter is.

5. ***Welke organisatie vindt u echt bijzonder? Wat maakt deze organisatie dan uniek?***

Persoonlijk vind ik Apple echt een bijzondere organisatie. Ze hebben laten zien dat ze producten kunnen maken die mensen graag willen hebben. Ze zijn niet alleen zeer sterk op het gebied van innovatie, maar ook in de uitstraling van hun producten. Daarbij belichamen ze het proces en niet het doel. Zoals bij veel andere bedrijven, komt geld niet op de eerste plaats. De vraag is niet: hoe kan ik zo snel mogelijk veel geld verdienen? De vraag is: hoe kan ik het beste product in de markt zetten?





NL

E 22

Heerenveen

E 232

Assen

Emmen

190 Meppel

Clopp...

uwarden

K

Assen

De wil om te ontworstelen aan de zesjescultuur

Dat de filosofie van het HPO Center ook bij overheidsinstellingen gehoor kan vinden, bewijst de provincie Drenthe. Na een ingrijpende reorganisatie werd daar in 2009 een eerste meting gedaan. Een tweede meting volgde eind 2011.

Case: Provincie Drenthe

Als publieke organisatie valt het niet mee je te ontworstelen aan de zesjescultuur die er bij veel overheden heerst. Het is niet eenvoudig om als politiek-bestuurlijke organisatie high performing te worden. Toch is dat wel degelijk het doel van de provincie Drenthe, waar in 2007 de hele interne organisatie op z'n kop werd gezet.

“De managementlaag was meer dan gehalveerd en de hele organisatiestructuur was aangepast”, vertelt Roy Vervoort, directiesecretaris bij de provincie. Na de reorganisatie werd een visie ontwikkeld waarin stond dat de provincie meer zou gaan investeren in kwaliteit van management en medewerkers en dat er meer aandacht moest komen voor de verbetering van interne processen, onder de noemer van ‘Het Nieuwe Werken’. “Dat is natuurlijk allemaal leuk en aardig”, zegt Vervoort, “maar de grote vraag hierbij was: hoe konden we inzichtelijk maken of dat wat we deden ook daadwerkelijk resulteerde in vooruitgang?”

Het HPO Center kwam met een antwoord op die vraag. Andries Visser, concerncontroller bij de provincie: “Ze gaven een presentatie bij ons waaruit bleek dat er een bijna

perfecte match was tussen de pijlers van een High Performance Organisatie en de speerpunten uit onze visie. De diagnose van het HPO Center was dus voor ons een heel passend en exact meetinstrument. En dat spreekt mij als controller natuurlijk wel aan.”

Een zes als vertrekpunt

De eerste diagnose van het HPO Center bij de provincie kwam uit op een min of meer verwachte zes. Alleen op de pijler ‘Continue verbetering’ werd een onvoldoende gescoord, de andere pijlers waren net iets hoger dan een zes. “We waren dus nog een flink eind verwijderd van die 8,5, maar daar hingen we geen waardeoordeel aan. Die zes was voor ons een vertrekpunt”, zegt Vervoort. De focuspunten die uit de diagnose naar voren kwamen waren investeren in de ontwikkeling en scholing van medewerkers en management, in digitalisering en in ‘Het Nieuwe Werken’.

Daar gingen ze in Drenthe dus hard mee aan de slag. De ontwikkeling en scholing van management en medewerkers kwam hoog op de agenda te staan en in het Provinciehuis werd de flexibele werkplek geïntroduceerd, compleet met document- en workflowsystemen. Desondanks waren de resultaten van de tweede meting eind vorig jaar licht teleurstellend. “We kwamen uit op een 6,2. Alle investeringen ten spijt waren we dus slechts tweetiende gestegen.”

“Als andere publiek-bestuurlijke organisaties zich ook langs de meetlat zouden durven leggen, zouden we beter kunnen duiden waarom de ene overheidsorganisatie beter functioneert dan de andere. We zouden veel van elkaar kunnen leren.”



Op zoek naar een verklaring

Met de kennis van nu kunnen Vervoort en de andere betrokkenen goed uitleggen waardoor dat komt. “Er is in de afgelopen twee jaar geen moment rust geweest. De verbouwing, maar ook veel bestuurlijke en economische onrust die ook bij ons zijn weerslag vond in bijvoorbeeld forse bezuinigingen, ook op personeel.” Vervoort benadrukt dat hij niet op zoek is naar excuses. Wel zoekt hij naar een nadere verklaring voor de uitkomst van de jongste meting. “We hebben veel geïnvesteerd, maar achteraf kunnen we stellen dat we ons te weinig op een aantal specifieke punten, die uit de HPO-diagnose kwamen, hebben gericht. Misschien wilden we te veel.”

Een hoopgevend punt was de betrokkenheid van het personeel. Was bij de eerste meting de respons slechts iets hoger dan 35 procent - iets meer dan gemiddeld -, bij de tweede meting nam 70 procent van de provincie medewerkers de moeite de enquête in te vullen. “Onze directeur-secretaris Annette Imhof benadrukte in de verschillende bijeenkomsten met managers en teamleiders steeds waarom zij het belangrijk vond dat medewerkers zich uit zouden spreken en via ons intranet hebben we die boodschap verder verspreid,” verklaart Vervoort de groei.

De betrokkenheid van het personeel blijkt ook uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) dat tegelijk met de tweede meting van het HPO Center werd uitgevoerd. Vervoort: “De resultaten van beide onderzoeken werden tegelijk gepresenteerd. Wat bleek? Bij het MTO waren we een van de bestscorende organisaties in de publieke sector. Dat vonden we opvallend. Mensen zijn dus erg tevreden over hun werk, maar minder over de prestaties van de organisatie. Positief vonden we wel dat mensen dit onderscheid kunnen maken.”

U kunt o.a. de volgende dingen doen om procesverbetering te laten slagen

Focus, focus, focus! Kies een beperkt aantal initiatieven ter verbetering die u wilt doorvoeren en maak duidelijk hoe belangrijk deze zijn in verhouding tot de alledaagse werkzaamheden.

Maak duidelijk dat niemand aan een verbeterproject kan beginnen zonder eerst een plan daarvoor te overleggen met duidelijke verantwoordelijkheden, deadlines en wat er bereikt moet worden. Begin alleen aan een nieuw initiatief als het vorige overeengekomen initiatief is afgerond, binnen de gestelde tijd en budget.

Case: Provincie Drenthe

Onderdeel van onze 'core business'

Na de presentatie van de resultaten van de tweede meting werd een workshop georganiseerd voor alle managers en teamleiders. Volgens de diagnose waren de belangrijkste focuspunten de relatie tussen leidinggevende en medewerkers, prestatie- en actiegerichtheid en het elkaar toestaan fouten te maken. Bij de workshop werd afgesproken dat teamleiders en medewerkers hierover vaker met elkaar in gesprek zouden gaan.

Vervoort: "We willen alleen focussen op de scores van de meting. Maar aan de andere kant: sommige zaken, zoals een goede communicatie tussen teamleiders en hun team, zouden core business moeten zijn, maar zijn dat nog niet. Tot die tijd moeten we het geregeld terug laten komen in bijeenkomsten en hopen dat het op die manier wél onderdeel wordt van de core business."

Vervoort vindt het jammer dat niet meer publieke organisaties zich laten diagnosticeren door het HPO Center. "Juist in deze tijden van krapte kun je veel winst behalen door je organisatie structureel te verbeteren. En als andere publiek-bestuurlijke organisaties zich ook langs de meetlat zouden durven leggen, zouden we beter kunnen duiden waarom de ene overheidsorganisatie beter functioneert dan de andere. We zouden veel van elkaar kunnen leren."

Het tegenvallende resultaat van de tweede meting was een belangrijke les voor de provincie, zeggen Vervoort en Visser. "In al ons enthousiasme en onze wil ons te ontworstelen aan de zesjescultuur hebben we in de afgelopen twee jaar te veel hooi op onze vork genomen. Nu gaan we ons focussen op kwaliteit van management en medewerkers en de samenwerking en we hopen dat we daardoor alle vijf de pijlers positief beïnvloeden. Misschien is minder wel meer."



Reactie HPO expert

Alex Meingast

Na vele HPO-diagnoses in de profitsector heb ik in 2011 en 2012 voor het eerst een diagnose bij een overheidsinstelling uitgevoerd. Na de tweede meting bij de provincie Drenthe is er in vergelijking met de eerste diagnose duidelijk iets veranderd. De gemaakte afspraken in de actieworkshop zijn ditmaal veel beter geborgd en daardoor zijn de focuspunten ook nu, bijna een jaar na het onderzoek, nog steeds agendapunten tijdens de diverse vergaderingen en bijeenkomsten.

Het binnen de provincie Drenthe aanstellen van een dedicated verantwoordelijke met oprechte interesse in het HPO-gedachtegoed, heeft het verschil gemaakt in vergelijking met de vorige keer.

Persoonlijk vind ik de provincie Drenthe een organisatie waarin in de nabije toekomst, wanneer wordt vastgehouden aan de focuspunten, op HPO-gebied nog veel te verwachten valt.

Neem voor vragen of informatie contact op met Alex Meingast meingast@hpocenter.com of T. 035 – 603 70 07

A cross-cultural perspective on the HPO Framework in Africa

by Kettie Chipeta



My name is Kettie Chipeta. I am a Tanzanian national currently pursuing a doctorate degree from the Maastricht School of Management (MsM) under the tutelage of Dr. André de Waal. My doctoral research investigates the relationship between the applicability of the High Performance Organization (HPO) Framework and national culture. Specifically, it sets out to identify if there are any similarities and/or differences in the application of the HPO Framework across countries of varying national cultures. The study uses data collected from HPOs in Kenya, Tanzania, Ghana, Nigeria, South Africa, and Zambia.

This study comes at a time when Africa has become recognized as the world's fastest growing continent. In the last decade Africa's overall growth rates have quietly approached those of Asia. Six of the world's ten fastest-growing economies are African – Angola, Nigeria, Ethiopia, Chad, Mozambique, and Rwanda. The key reasons behind this growth surge include governments' action to end armed conflicts, improved macroeconomic conditions, increased access to international capital and stronger regional integration supported by the removal of trade barriers.

Befitting the continent's strong macro trends, Africa is playing an increasingly important role in the global economy in attracting global executives and investors. Big companies, from retail to technology, are approaching Africa as a promising new growth frontier. In addition, increasing numbers of African companies are expanding

beyond their national borders and managers are employed trans-nationally, in cultures other than their own. Participation in cross-cultural teams has also become more commonplace in Africa.

“Six of the world's ten fastest-growing economies are African”

Despite Africa's new commercial vibrancy, the existence of substantial cultural differences among and within African countries implies the need for managers who can understand and adapt to cultural differences in work-related values. If perceptions of what constitutes high performance differ as a function of cultural differences, then the influence of expatriate managers on subordinates can be drastically hampered. That is, subordinates work well when a manager's perception of what constitutes high performance is aligned with what they perceive constitutes high performance. As such, this calls for a much deeper and finer-grained understanding of the interplay between HPOs and cultural differences.

The findings of my study are envisaged to be used in improving cross-cultural management training across Africa especially in HPOs.



Langetermijngerichtheid

Deze factor gaat over het langetermijndenken van de organisatie: continuïteit op de lange termijn gaat bij een HPO altijd voor de winst op korte termijn. Daarbij is het langetermijndenken gericht op alle belanghebbenden van de organisatie: klanten, de maatschappij, leveranciers, werknemers, de overheid, sociale groeperingen – iedereen wordt er beter van. Deze HPO-factor heeft vijf kenmerken.

High Performance Partnerships (HPP)

Het is van belang dat niet alleen een organisatie HPO wil worden, maar ook haar waardeketen integraal op een hoger niveau gaat opereren. Dit betekent dat het niet genoeg is als de afzonderlijke ketens HPO worden maar dat ook de schakels tussen de ketens HPO worden. Er moet een high performance partnership (HPP) worden gecreëerd.

Op basis van een uitgebreid literatuuronderzoek en praktijkonderzoek bij ATLAS (een Brits consortium van vijf vooraanstaande IT-organisaties – HP, Fujitsu, Logica, EADS en General Dynamics) en Ziggo is het HPP-raamwerk ontwikkeld.

Neem voor meer informatie over de HPP-analyse contact op met Eveline Hinfelaar (hinfelaar@hpocenter.com).



Scoor uw organisatie van 1 tot 10 op onderstaande stellingen.

Wat doet uw organisatie goed en waar zit ruimte voor verbetering?

Een HPO scoort gemiddeld een 8,5 op alle HPO factoren. Tijdens een HPO-diagnose wordt door het HPO Center alle medewerkers en managers gevraagd de HPO-vragenlijst in te vullen.

Onderstaande stellingen zijn onderdeel van deze vragenlijst.

- De organisatie onderhoudt goede en langetermijnrelaties met alle stakeholders (klanten, leveranciers, medewerkers, aandeelhouders en de gemeenschap).
- De organisatie is gericht op het zo goed mogelijk bedienen van haar klanten.
- Het management werkt al lange tijd bij de organisatie.
- Nieuw management wordt van binnenuit de organisatie gepromoveerd.
- De organisatie vormt een veilige werkomgeving voor medewerkers.



Zo trouw als een hond

De Afrikaanse wilde hond wijkt af van veel andere jagers. Het is een bijzonder sociaal dier, dat instinctief het groepsbelang bovenaan plaatst. De honden jagen in groepen en verdelen de buit binnen de roedel. De jagers zorgen goed voor de zieke en oude honden, de babysitters en de pups. Deze dieren, die niet aan de jacht deelnemen, worden bij het hol 'getrakteerd' op uitgebraakt vlees ...

In de roedel zijn er geen gevechten om de macht. Het is er veilig en de honden verbinden zich daarom voor een lange tijd aan de groep. Alle dieren schikken zich in hun rol. De hiërarchie is op basis van onderdanigheid en bescheidenheid in plaats van dominantie. Zelfs om eten wordt niet gevochten. Dit is van belang, omdat de honden elkaar nodig hebben bij het opvoeden van de jonge honden en het in stand houden van de roedel. Gewonden kunnen ze niet gebruiken, omdat ze ook samen jagen. Samenwerken is de sleutel tot overleven en voortplanting.

De jacht verloopt anders dan bij de meeste jachtdieren. Aan de jacht gaat een hele ceremonie vooraf. De honden bedelen, stoeien, springen, rennen en maken een soort 'sjirpend' geluid om zo het energiepeil in de roedel te verhogen. Aan het eind van de ceremonie, op het hoogtepunt van energie en enthousiasme, begint de jacht. Wetenschappers hebben zich verbaasd over de manier waarop de honden gezamenlijk jagen en tijdens de jacht met elkaar communiceren. Ze zijn zeer efficiënt en goed georganiseerd. Gemiddeld eindigt ruim 80 procent van alle achtervolgingen in een feestmaal. Wanneer ze een prooi in het vizier hebben, begint de strijd. De honden jagen in estafettevorm, bij een snelheid van ongeveer 55 kilometer per uur. Tijdens de jacht blijven ze voortdurend met elkaar in contact. Enkele honden starten de jacht en bij vermoeidheid wordt hun taak overgenomen door andere honden. Door in estafettevorm samen te werken, kunnen ze grote afstanden overbruggen. Vaak pakken zij hun prooi dan ook op het moment dat deze vermoeid raakt. Het aflossen tijdens de jacht doet denken aan de ploegentijdrittijdens de Tour de France.

Kortom, de Afrikaanse wilde hond laat zien wat 'teamwork' voor de lange termijn kan betekenen. Dit alles klinkt wellicht 'soft', maar het heeft een harde reden:

*T*ogether *E*ach *A*chieves *M*ore







“

*We as managers
often think the
voice of our
employees is
NOISE.*

*We should
listen more to the
VOICE.*

”

Somsak Manunpichu,

*Deputy Secretary General –
Secretariat of the Senate Thailand*



5 vragen aan *Willemijn Bos*

Speelt sinds 2008 voor MHC Laren. In 2011 debuteerde ze in het Nederlands team waarmee Bos in 2011 Europees kampioen werd en de Champions Trophy won. Ze maakte deel uit van de selectie voor de Olympische Zomerspelen 2012 maar scheurde enkele dagen voor de spelen haar voorste kruisband.



1. *Wat is de belangrijkste les die u geleerd heeft van een inspirerend leider?*

Niet van een leider, maar van de harde werkelijkheid. Afgelopen zomer heb ik natuurlijk voor een sporter wel een hele grote tegenslag gehad. Anderhalf jaar lang stond mijn leven in het teken van de Olympische Spelen. Er ging bijna geen dag voorbij dat ik er niet aan dacht, maar in 3 seconden was het voorbij. Dit was het bewijs dat de weg omhoog er een is met golven en dit was duidelijk een dal. De volgende top lijkt soms ver weg, maar ik probeer me niet blind te staren op datgene dat daar ligt. Ik probeer me te concentreren op kleinere doelen die dichterbij liggen. Er staat geen kruis in mijn agenda op de dag dat ik weer een wedstrijd moet spelen. Ik moet me richten op de kleine stappen in het proces. Als deze kleine doelen elkaar zo snel mogelijk opvolgen, bereik ik de top het snelst.

2. *Wat doet u om de mensen om u heen te inspireren en te motiveren?*

Ik probeer te laten zien dat je met keihard werken meer kan bereiken dan je zelf ooit dacht. Talent is mooi om te hebben, maar gebruik het dan ook op de juiste manier. Talent komt naar boven en overwint pas als je bereid bent om te werken voor jezelf, maar ook voor een ander. Bij ons in teamsport is het zo belangrijk dat je ervan bewust bent dat je niet alles alleen voor jezelf doet. Het gebruik van alle talenten bij elkaar brengt je naar hét moment. En niets is mooier dan dat moment beleven met de mensen met wie je dit doel samen hebt gesteld.

3. *Hoe blijft u zichzelf uitdagen en verbeteren?*

Ik blijf mezelf uitdagen en verbeteren door nieuwe dingen te willen leren. Ik sta open voor nieuwe dingen en nieuwe mensen. Blijf niet hangen in wat je kan, maar ontwikkel jezelf op meerdere vlak-



ken. Dit heeft zowel betrekking op mijn sportieve carrière als op mijn (nog heel prille) maatschappelijke carrière. Ik heb een studie gedaan die ik leuk vond, het kostte me dus minder energie dan het me opbracht. Hetzelfde geldt nu voor mijn werk. Dit levert me energie op die me van pas komt in mijn sportieve carrière.

4. *Wat houdt voor u een succesvolle samenwerking in?*

Een succesvolle samenwerking is voor mij een samenwerking waarin alle partijen open staan voor elkaar en elkaars meningen. En dat de partijen samen tot de juiste conclusie of tot het juiste resultaat komen. Gedurende deze samenwerking hebben alle partijen zichzelf kunnen laten zien en ontwikkelen. Er moeten goede discussies kunnen plaatsvinden, maar niet eindeloos worden gewikt en gewogen. Er moeten wel beslissingen worden genomen. Daarnaast is het belangrijk dat partijen elkaar feedback durven geven en die feedback ook durven te ontvangen. Dit laatste is hierin

vaak het belangrijkste. Als de één feedback durft te ontvangen, durft de ander het te geven.

5. *Welke organisatie vindt u echt bijzonder? Wat maakt deze organisatie dan uniek?*

Ik kan niet echt één team aanwijzen dat ik echt bijzonder vind, maar ik vind een team op zich in de sport wel echt bijzonder. Iedereen is hierin belangrijk. Als er één iemand verzaakt, dan wordt het al moeilijk. Het feit dat je 16 (of 18 of 20) sporters smeedt tot een eenheid die voor elkaar door het vuur wil gaan en samen via veel kleine doelen richting een groter doel werkt, dat vind ik echt uniek. Je hebt te maken met verschillende persoonlijkheden, maar je moet het met elkaar doen. Je moet gebruik maken van elkaars kwaliteiten en elkaars (in jouw ogen) mindere kanten accepteren. Pas als dat voor elkaar is, gaat het team en daarmee het individu hoogtepunten beleven.



“Grote stappen worden in kleine stapjes opgesplitst”

Bij advies- en ingenieursbureau Valstar-Simonis stond continue verbetering altijd al hoog op de agenda. Dankzij een meting van het HPO Center kreeg directeur Theo de Boer beter zicht op waar hij zich hierbij kan focussen.

“Bij een organisatie zijn er altijd zaken die beter kunnen”, zegt De Boer. “Wij zijn bijvoorbeeld al enige tijd bezig met het verbeteren van onze interne en externe communicatie. Onze mensen leren doorvragen om erachter te komen wat de klant écht wil, of ze krijgen coaching bij het maken van een presentatie of het voeren

van moeilijke gesprekken. Ook het verbeteren van onze werkprocessen krijgt veel aandacht.”

“Je eigen organisatie en processen tegen het licht houden en dat wat je daarbij opmerkt bespreekbaar maken, is een belangrijk onderdeel van een goede bedrijfsvoering”, zo

luit de overtuiging van De Boer. En die visie sluit naadloos aan bij een van de vijf HPO-succesfactoren: continue verbetering en vernieuwing. Vandaar dat de interesse van de directeur van het ingenieursbureau gewekt werd toen hij hoorde over het HPO-gedachtegoed.



Case: Valstar-Simonis

“Je eigen organisatie en processen tegen het licht houden en dat wat je daarbij opmerkt bespreekbaar maken, is een belangrijk onderdeel van een goede bedrijfsvoering.”

“Hun wetenschappelijke benadering spreekt me aan. Op basis van heel veel data worden organisaties naast elkaar gelegd, waardoor je een betrouwbare benchmark krijgt. Zo weet je hoe jij functioneert ten opzichte van andere, goed presterende organisaties. Daarnaast heb ik vertrouwen in de vijf pijlers waar het HPO Center zich op richt. Ik denk inderdaad dat je op die vlakken het verschil kunt maken.”

Het HPO Center deed een meting bij het ingenieursbureau. 75 procent van de 80 medewerkers vulde de enquête in. “Wij hebben heel actief mensen geprobeerd enthousiast te maken”, verklaart De Boer het hoge aantal reacties. “We hebben geprobeerd duidelijk te maken dat we graag wilden dat iedereen meedeed. Het helpt daarbij natuurlijk wel dat we een kleine organisatie zijn, je kunt iedereen redelijk goed bereiken.”

Het resultaat van de meting was naar verwachting: een 6,8. “De meeste gebieden die aandacht behoeften sloten aan bij wat wij al dachten. Zoals het vereenvoudigen van onze werkprocessen en het nog beter uitwisselen van kennis. Maar er waren ook wel wat verrassingen”, zegt De Boer. “Mensen ervaren het bijvoorbeeld als heel positief dat de mensen in het management al heel lang bij de organisatie werken. Ik had er nooit zo over nagedacht dat dat voor werknemers belangrijk kon zijn.”

Bij Valstar-Simonis wordt nu hard gewerkt aan het vervolg op de HPO-diagnose. “Wij hebben de resultaten met het managementteam besproken”, vertelt De Boer. “Nu willen we ze in groepjes van tien tot vijftien personen met de hele organisatie gaan bespreken. Iedereen heeft aan het onderzoek meegewerkt, dus

iedereen heeft ook recht op terugkoppeling. We hopen bij die verdere bespreking ook input te krijgen over hoe we met die verbeterpunten aan de slag kunnen gaan.”

Het liefst maakt de directeur van Valstar-Simonis zo snel mogelijk een High Performance Organisatie. In de praktijk blijkt dat de grote stappen die hij wil nemen in kleine stapjes opgesplitst moeten worden. Die moeten op basis van input uit de hele organisatie gezet worden.

De Boer is ervan overtuigd dat die input er gaat komen. “En zo niet, dan heb ik zelf ook nog wel een paar ideeën over wat we beter kunnen doen”, lacht hij. Zo moeten projecten die de ingenieurs ontwerpen aan veel kwaliteitsnormen voldoen. “We moeten proberen ervoor te zorgen dat die normen geen onnodige ballast zijn, maar dat ze mensen kunnen

helpen bij hun werk. Daarvoor moeten we onze werkprocessen beter inrichten.”

“Aan een verbeteringslag op het gebied van communicatie werd al hard gewerkt, maar ook dat kan nog beter”, zegt De Boer. “Het delen van kennis en informatie is een belangrijk aspect van ons werk. We zijn nu op zoek naar ICT-oplossingen waarmee we dat nog efficiënter kunnen doen. En we

willen een soort interne Googledienst ontwikkelen, zodat mensen nog eenvoudiger weten bij wie ze terecht kunnen wanneer ze een vraag over een bepaald onderwerp hebben.”

“We focussen ons nu op de onderdelen waar we minder goed op scoren”, zegt De Boer. “We willen eerst de zesjes omhoog brengen voor we van de onderdelen waar we al hoog op scoorden een 8,5 gaan maken. Het

is namelijk belangrijk om ook balans tussen de verschillende onderdelen te hebben. Alleen op die manier kun je over de volledige breedte een betere organisatie worden.”

Reactie HPO experts

Eveline Hinfelaar en Alex Meingast

Valstar Simonis is een organisatie die voor ons een belangrijk punt binnen het HPO-gedachtegoed hoog in het vaandel houdt: ze werken heel gedisciplineerd aan datgene dat er echt toe doet om te verbeteren. Met grote interesse en aandacht heeft het management van dit ingenieursbureau het HPO-gedachtegoed en de resultaten van de HPO-diagnose tot zich genomen en doorgrond. Vervolgens zijn ze gerichte stappen gaan ontwikkelen die passen bij de organisatie. Wat daarbij vooral opvalt is dat de organisatie zeer consequent vasthoudt aan de gemaakte keuzes. Met regelmaat melden zij zich weer bij het HPO Center met vragen over de uitkomsten van de HPO-diagnose. Alles ter verduidelijking



en verdere aanscherping met als doel steeds weer stappen vooruit te kunnen maken. Wat ons daarbij zeer aanspreekt is dat zij hun sterke analytische kant weten te combineren met aandacht voor mensen. Het stabiele en integere management weet zo de sfeer van een familiebedrijf te behouden.

Neem voor vragen of informatie contact op met Eveline Hinfelaar hinfelaar@hpocenter.com of met Alex Meingast meingast@hpocenter.com of T . 035 – 603 70 07

HPO goes global!

door André de Waal (dewaal@hpocenter.nl)



Vanaf het begin is het de missie van het HPO Center geweest om het HPO-gedachtegoed te verspreiden over de hele wereld.

Daartoe hebben we veel data verzameld uit niet-Westerse landen om ervoor te zorgen dat het ontwikkelde HPO-raamwerk niet alleen valide is voor Westerse landen maar juist ook voor ontwikkelingslanden en emerging markets. Daarnaast hebben we veel onderzoek gedaan bij organisaties in die landen. Dit alles heeft zijn weerslag gevonden in het boek *What Makes a High Performance Organization, Five Validated Factors of*

Competitive Performance that Apply Worldwide. Nu dat dit boek er is, is het zaak om ‘de boer op te gaan’ om in zoveel mogelijk landen over het HPO-gedachtegoed te spreken. Zodat zoveel mogelijk mensen geïnspireerd raken door het gedachtegoed en zoveel mogelijk organisaties gaan werken aan de transitie naar HPO ... zodat we uiteindelijk betere mensen, betere organisaties en een betere wereld creëren.

De eerste stappen hiertoe zijn in najaar 2012 gezet. Na Cranfield University in Engeland, ontvingen we een uitnodiging van het Institute for Technology and Management in Mumbai, om twee seminars over het boek te houden: één voor het Mumbaise bedrijfsleven en één voor higher education institutes in Mumbai en omstreken. Daarna zijn we naar Thailand gegaan, waar we key-note speaker waren op de jaarlijkse conferentie van Thaise HRM professionals. Dit werd gevolgd door een HPO-workshop voor tien Thaise profit and non-profit organisaties en een seminar op het National Institute of Development Administration. Daarna ging de reis naar Zambia alwaar we met een groep geselecteerde hoge overheidsfunctionarissen spraken over hoe Zambia haar overheid kan transformeren naar een HPOO





(high performance overheidsorganisatie). Tussendoor vonden er her en der interviews met lokale bladen plaats, zodat we een flink aantal mensen hebben kunnen inspireren met de 'HPO-boodschap.' Ook in 2013 gaat het verder, met een geplande trip naar de oostkust van de USA, waar we gaan spreken voor onder meer de CEO Club van Boston en op de jaarlijkse klantendag van het bedrijf Atrion Networking in Rhodes Island (dit bedrijf is beschreven in het boek). Uiteraard hopen we op nog meer 'speaking engagements' want zoals gezegd: hoe meer mensen we inspireren met het HPO-gedachtegoed, hoe beter de wereld zal worden! ■

“... zodat we uiteindelijk betere mensen, betere organisaties en een betere wereld creëren.”





HPO in een complexe Filipijnse organisatie

Begin augustus vlogen twee HPO-experts naar de Filipijnen om een HPO-diagnose uit te voeren bij Nehphil, een organisatie gericht op de verkoop van bananen in voornamelijk het Midden-Oosten, Azië en Rusland.

Kampend met een moeilijke markt, zag Nehphil de export de laatste jaren stabiliseren rond de 4 miljoen bananendozen per jaar, ondanks een gewenste groei richting de 10 miljoen dozen. De druk om een betere kwaliteit bananen aan te bieden voor een dalende prijs, terwijl de vraag naar bananen wereldwijd stijgt, liet de organisatie inzien dat verandering nodig was. Het HPO-gedachtegoed kon hiervoor volgens het management van Nehphil een uitkomst bieden. Begin augustus werd daarom een HPO-diagnose gedaan. Voor de HPO-experts werd het niet alleen een mooie reis naar de Filipijnen, maar ook een goede les hoe het HPO-gedachtegoed in een andere cultuur vorm krijgt.

Nehphil: een bijzondere organisatie

Nehphil bestaat uit vijf losse organisaties. NEH Philippines koopt, verpakt, transporteert en verkoopt bananen; Fresh Studios is verantwoordelijk voor de innovatie van alle producten en diensten rondom de verkoop van bananen; Dana Farms Aviation Inc. heeft verschillende vliegtuigen om bananenvelden te besproeien; Dana Farms Agri-development bestaat uit verschillende plantages waar Nehphil experimenteert met technieken voor het groeien en oogsten van de bananen; en Dana Foundation die tot doel heeft, sociaal verantwoorde projecten uit te zetten in de Filipijnen. Een grote diversiteit in activiteiten dus. Maar het is niet alleen die diversiteit waarin

Case: Nehphil

“We’re not doing different things than the competition, we’re just doing them differently.”

Nehphil zich onderscheidt van anderen. Zo bieden zij hun ongeveer 220 medewerkers een beter dan marktconform salaris wat ver boven het gemiddelde inkomen in de Filipijnen ligt, met extra's zoals een zorgverzekering. Dit maakt Nehphil een zeer populaire werkgever. Een andere manier waarop Nehphil zich onderscheidt, is dat zij voornamelijk werken met kleinere boeren die zij een eerlijke compensatie geven voor hun producten. Een laatste factor waarin zij zich onderscheiden is hun betrokkenheid bij de ontwikkeling en onderzoek naar bananen. Een noodzaak vanwege de ziektes, en dan voornamelijk het Panama virus, die de banaan teisteren. Nehphil probeert ook andere partijen, waaronder concurrenten, te betrekken bij dit onderzoek. Dit dankzij hun filosofie om kennis te delen die van toegevoegde waarde kan zijn voor de waardeketen.

De meting

Een bijzondere organisatie dus, of zoals een van de medewerkers het omschrijft: “We’re not doing different things than the competition, we’re just doing them differently.” Wat onze HPO-experts zich afvroegen was of dit ook terug te zien was in de HPO-scores. Het response percentage van 100% deed hoge verwachtingen scheppen. De gemiddelde score van Nehphil toonde vervolgens met een 8,3 een bijna HPO-score. Toch werd er al snel enige nuance aangebracht in deze cijfers. Zo bleek namelijk dat de gemiddelde management score met een 7,2 stukken lager was dan die van de medewerkers of ‘team members’ zoals zij bij Nehphil genoemd worden. Een extra opvallend verschil omdat over het algemeen management en directie-

leden hoger scoren dan medewerkers, omdat zij directer betrokken zijn bij de koers van de organisatie. Na aanleiding van de interviews konden hier verschillende verklaringen voor gegeven worden. Over het algemeen scoorden de ‘team members’ van Nehphil de organisatie hoog omdat zij oprecht blij en dankbaar zijn dat zij voor de organisatie mogen werken vanwege de hoge lonen en goede arbeidsvoorwaarden. Een andere verklaring kon gevonden worden in de manier waarop de HPO-vragenlijst was uitgezet in de organisatie. Het management was namelijk vrij dwingend geweest over het invullen van de vragenlijst. Hierdoor zetten sommige medewerkers vraagtekens bij de anonimiteit van de vragenlijst en de mogelijke consequenties voor het té open zijn. Dit werd nog eens versterkt door de Filipijnse cultuur waar het geven van directe feedback en openheid niet normaal is. Voor de organisatie een leerpunt om bij een volgende meting meer informatie over het HPO-gedachtegoed te delen met medewerkers, alvorens de vragenlijst uit te zetten.

Een culturele les

Ook voor de HPO-experts was het een goede les. Het is dan wel wetenschappelijk bewezen dat het HPO-gedachtegoed ook in andere culturen werkt, de manier waarop met het HPO-gedachtegoed gewerkt wordt kan wel degelijk per cultuur verschillen, zo ervoeren de HPO-experts tijdens het bezoek aan de Filipijnen. Het beste voorbeeld hiervan kan gevonden worden in het tweede aandachtspunt dat geformuleerd werd voor Nehphil: het creëren van sterk leiderschap. Voor een Nederlandse organisatie zouden

we dit aandachtspunt uitwerken met begrippen als: inspirerend maar ook eerlijk, direct en kordaat leiderschap. Binnen de Filippijnse cultuur heeft ‘sterk leiderschap’ een andere lading. Filippijns management kan omschreven worden als gevoelig, indirect en voortdurend op zoek naar harmonie. Dit sluit aan bij twee belangrijke kernwaarden van de Filippijnse cultuur; ‘pakikisama’ en ‘pakikiramay’. Pakikisama verwijst naar het verlangen van de Filipijnen om zich aan te passen aan anderen in het belang van de groep. Dit uit zich in grote belangstelling en steun voor anderen. Pakikiramay kan omschreven worden als het meeleven met de ander, het delen van leed en het tonen van medeleven. Emotie wordt meer waarde toegekend dan ratio, vooral wanneer het gaat om de eer, waardigheid of principes van iemand. De persoonlijke eer is zeer snel aangetast. Om te voorkomen dat iemand zich beledigd voelt, zijn Filipijnen indirect, conflict mijndend en beleefd naar iedereen. Zo wordt een bedelaar voorzichtig afgewezen met het zeer correcte: ‘forgive me, sir’ en wordt een ober of verkoper aangesproken met: ‘boss’. Dit betekent dus dat sterk leiderschap in de Filipijnen anders gestalte moet worden gegeven dan in Nederland.

De cirkel rond

Hoe kan het management van Nehphil dat sterke leiderschap dan ontwikkelen? Om gevoelige boodschappen over te kunnen brengen, wordt er door de Filippijnse manager vaak naar omwegen gezocht. Binnen Nehphil uit zich dit in het invoeren van allerlei systemen en procedures om de discipline en controle te waarborgen. Het is zaak om de medewerker ervan bewust te maken dat enige discipline nodig is voor het succesvol zijn van de organisatie. Aan het management de taak om in hun inspirerende boodschap over de organisatie op te nemen welke bijdrage er van medewerkers verwacht wordt om van Nehphil een HPO te maken. Door duidelijkheid te scheppen over de verwachtingen, konden ook de consequenties voor hen die zich daar niet aan houden vastgesteld en gedeeld worden. Op deze manier kan het gevraagde ‘sterke leiderschap’ uit het aandachtspunt gekoppeld worden aan de Filippijnse waarde dangal. Een persoon met ‘dangal’ heeft een goed karakter, heeft een heldere overtuiging en het vermogen eerlijk te oordelen. Een prachtige omschrijving voor een sterk leider, die zeer goed aansluit bij het HPO-gedachtegoed en zich daarmee niet hoeft te beperken tot enkel de Filippijnse manager. Zo is de cirkel weer rond: dankzij cultuurverschillen levert het HPO-gedachtegoed weer nieuwe best ideas op!



Reactie HPO expert

Esther Mollema

Nehphil was een prachtervaring voor ons! We zullen de mensen die Nehphil samen maken niet snel vergeten en we zijn zo benieuwd hoe ze samen het pad naar HPO verder gaan vervolgen. Het was prachtig om te zien hoe Nehphil winstgedrevenheid met maatschappelijk verantwoord ondernemen combineert. Als ik ergens in Nederland nu een lezing geef en ik krijg een reactie als “dat is wel mooi, zo’n HPO proberen te worden, maar ik denk niet echt dat dat hier zal lukken”, dan kom ik gelijk met onze Nehphil ervaring. Als het een organisatie lukt om hier serieus aan te werken in de Filipijnen, onder zeer moeilijke omstandigheden, dan kunnen jullie dat ook. En dan zijn ze even stil... Nehphil Friends: Go for It!

**Neem voor vragen en informatie contact op met
Esther mollema@hpocenter.com of
T. 035 – 603 70 07**

High Performance Partnership in Egypt

by Dalia Fakhry



We zijn heel blij dat we Dalia, via Maastricht School of Management, de mogelijkheid kunnen bieden onderzoek te doen naar HPO in Egypte. Hiermee kan zij bijdragen aan de opbouw van een 'nieuw' Egypte.

Since the January 2011 revolution, Egypt has gone through dramatic political changes that directly impacted the economy.

Business has been massively affected. The characteristics of the market are no longer predictable. Investors stood watching the political incidents and many of them withdrew their investments away until conditions stabilize. Many projects suspended, several small to medium organizations closed and many large organizations started to shift towards crisis mode of operation in which they opted for cost reduction through laying off employees, closing unprofitable accounts or cutting down expenses in general.

All of the above changes hit organizations of the public and private sectors and left them fragile and unable to cope with the changes.

The government realizes that the economy needs a fast boost. Short and long term actions should be taken to recover the losses. Economists say that fast recovery can

only be achieved if private sector organizations become the main source of growth. But how can organizations stand strong amid all this instability?

There is no time for trial and error. History of organizational performance discussed loads of factors that might be important for improving organizational performance, however correct and well validated factors for improving performance is what is needed currently for the Egyptian economy to grow.

The HPO and HPP (High Performance Partnerships) frameworks created by Dr. De Waal seem to present empirically validated factors that have been tested before on growing economies and many industries. When an organization reaches an HPO status, this reflects on its profitability, return on assets, return on equity, return on investment, return on sales and on total shareholders return.



“I decided to conduct a research to investigate the factors influencing the successful transition of Egyptian ICT organizations to high performance organizations and high performance partners.”

The HPO framework emphasizes the importance of quality of management as a factor of improving organizational performance. Managers will drive business decisions therefore their strength, integrity and people orientation are very important for the success of a firm that needs to grow and sustain. Having high quality employees as well will matter. Employees drive implementations, and without their commitment, no organization can grow. There is no room for centralization of decisions. Everyone in the organization must take part in open communication to grow. Focus on continuous improvement should be adopted by all organization layers. And although short quick steps should be taken to grow the organizations, long term orientation should be adopted to preserve strategic partners, and be able to stand competition. Additionally, healthy collaboration between partners is very well needed at this stage of the Egyptian economy as there is no room for wasted efforts and financial losses resulting from improper communication or misunderstanding of expectations between partners. The HPP framework defined by De Waal proposes the following factors as essential aspects in a successful partnership:

control, trust, involvement, coordination, dependence, communication, conflict handling, and diversity.

For this reason, I decided to conduct a research to investigate the factors influencing the successful transition of Egyptian ICT organizations to high performance organizations and high performance partners. Personally I believe that at this stage of the economic crisis, strong and well validated frameworks like the HPO and HPP would fairly reflect the status of Egyptian organizations and would help in identifying the improvements needed to be adopted by organizations to scale towards high performance. The HPO and HPP can provide direction and guide management towards setting proper priorities based on gaps identified between current and desired statuses. The frameworks will also help management in identifying short term immediate improvements that if adopted would quickly reflect on the organizational performance at this critical stage of the economic crisis.







De weg naar High Performance Ziggo

Bij Ziggo hadden ze eind 2009 een paar hectische jaren achter de rug. In 2007 was de multimedia-gigant ontstaan uit een fusie van drie bedrijven en er was hard gewerkt om een eenheid te smeden. De netwerken moesten aan elkaar worden geknoopt, er moest een oplossing komen voor het boventallig geraakte personeel, er kwam een nieuw gebouw en nieuw beleid.

Case: Ziggo

Maar dat ging niet zonder slag of stoot. Een van de tegenslagen was de negatieve publiciteit die Ziggo kreeg door een uitzending van TROS Radar over het functioneren van de klantenservice. Nadat de storm weer was gaan liggen was het tijd voor een volgende stap. “We gingen op zoek naar een raamwerk om te kijken waar we als bedrijf stonden. We hadden weer rust in de tent en eindelijk gelegenheid om vooruit te kijken”, vertelt Dedi Veldhuis, die vice-president HRM bij Ziggo is.

Het HPO Center kwam in beeld. “Ik was gecharmeerd door de eenvoud van hun gedachtegoed. Ze hebben heel duidelijke en aansprekende kenmerken geformuleerd waar je als leidinggevende op kunt sturen.” Tot de eerste kennisgeving met het HPO-gedachtegoed werden de doelen bij Ziggo gesteld in termen van klanttevredenheid, omzet en EBITDA. Inmiddels is een andere weg ingeslagen. Ziggo heeft nog maar één doel: HPZ worden, High Performance Ziggo. Als dat in het vizier blijft, volgt de rest vanzelf. “Dat is een hele andere manier van denken”, zegt Veldhuis. “We richten ons nu op onze merkwaaarden: vernieuwend, verbeterend, vereenvoudigend en uitdagend. Alleen zo kunnen we high performing worden.”

De eerste HPO-diagnose werd in 2009 uitgevoerd bij het klantenservicedeel van het bedrijf. “Uit de jaren ervoor was gebleken dat we ons meer moesten richten op service, dus het was logisch dat we de voorkant van onze organisatie als eerste zouden aanpakken.”, zegt Veldhuis. “Klanttevredenheid is immers de belangrijkste driver voor succes.” Even later werd ook bij de overige drie bedrijfsonderdelen een diagnose uitgevoerd. De totaalscore van heel Ziggo was na de eerste meting een 6,5. Op de pijler ‘Continue verbetering’, scoorde het bedrijf met een 5,8 duidelijk het laagst.

Nadat het HPO-team aan de top van het bedrijf de resultaten had gepresenteerd werden er door alle lagen van de organisatie awareness-sessies georganiseerd. “We wilden dat iedereen mee kon praten over de uitslag”, zegt Veldhuis. “Ook hebben we intern een team opgeleid van mensen die het hele traject konden begeleiden, onder

“Ik heb 20 overnames en 6 fusies meegemaakt en nu pas zien we de opbrengst van alles waar we al die tijd aan hebben kunnen bouwen.”

de noemer train de trainer. Iedereen kon zich hiervoor aanmelden. Ons idee was dat het meer impact zou hebben als mensen vanuit de eigen organisatie hiermee aan de slag zouden gaan. HPO kan op deze manier echt iets

van onszelf worden, meer dan wanneer je iemand van buiten laat komen die op een gegeven moment ook weer vertrekt.” Ziggo heeft net zijn strategie tot 2016 bepaald. “We hebben er veel aan gedaan om die binnen het hele bedrijf te laten landen. Niet alleen op ons intranet, maar ook binnen de teams wordt er over gesproken.” Nieuw in het beleid voor de komende jaren is dat er ook een duidelijke focus is op de ‘softe kant’. Op basis van interviews met mensen uit de top van het bedrijf ontwikkelde Veldhuis een peoplestrategie. “Ik heb hen gevraagd waar wat hen betreft de uitdaging ligt als we kijken naar de factor mens. Ziggo is een complex bedrijf om te besturen: we werken met complexe technologie in een sector met keiharde concurrentie. In je eentje kun je geen resultaat leveren, dus iedere medewerker moet zijn stinkende best doen om verbinding te zoeken met collega’s.”

Veldhuis en haar collega’s bij human resources namen afstand van de traditionele HR-afdeling. “We zijn ons gaan afvragen wat we vanuit HR kunnen bijdragen aan onze businessdoelen. Hoe creëren we high perfor-

mance leiders en high performance teams? De ontwikkeling van onze mensen staat voorop en iedereen binnen het bedrijf levert daaraan een bijdrage.”

Een van de gevolgen hiervan is dat Ziggo afstand nam van het doorvertalen van key points of interest naar concrete individuele doelen. “Die KPI’s moet je niet in beton gieten om daar vervolgens twee keer per jaar op terug te komen, dat maakt mensen heel inflexibel. Als een project is afgerond ga je met je team verder aan een nieuw project. Flexibiliteit en samenwerking binnen een team staan voorop. De resultaten van deze focus op kwaliteit van management en kwaliteit van medewerkers zijn positief. Ziggo werd de snelste stijger in een medewerkerste-

“Iedere medewerker moet zijn stinkende best doen om verbinding te zoeken met collega’s.”

vredenheidonderzoek dat jaarlijks wordt gehouden door Effectory.” En ook de tweede meting die het HPO Center deed liet zien dat Veldhuis en de haren op de juiste weg zitten. “Bij elke pijler hebben we een hoger cijfer: Continue verbetering groeide van een 5,8 naar een 6,5. Daardoor hebben we niet meer zo’n knik in de lijn, wat ook past bij de theorie van André de Waal, dat je je eerst moet focussen op je zwakkere punten.” “Ik werk nu veertien jaar in de kabels”, zegt Veldhuis. “Ik heb 20 overnames en 6 fusies meegemaakt en nu pas zien we de opbrengst van alles waar we al die tijd aan hebben kunnen bouwen. We kunnen vanuit HR veel meer bijdragen aan het worden van High Performance Ziggo dan we eerder veronderstelden. Dankzij een echte people strategy.”

Reactie HPO expert

Eveline Hinfelaar



De aanpak die Ziggo kiest op weg naar High Performance Ziggo (HPZ) is precies zoals we bij het HPO Center graag willen. De verantwoordelijkheid voor de verbeteringen ligt bij de businessunits zelf en iedere Vicepresident kiest daarin de weg die het best past bij zijn of haar unit. Interne HPO-specialisten geven hieraan de benodigde ondersteuning. En een ding is zeker: alle medewerkers worden betrokken bij de ontwikkeling, vormgeving en implementatie van de verbeteringen. In alle opzichten is HPZ daarom echt ván en vóór Ziggo zelf. En met resultaat! Niet alleen groeide Ziggo in de HPO-diagnose van 6,5 naar een 7,0, tevens is HPZ binnen heel Ziggo een begrip geworden!

Ik denk dat Ziggo hiermee een voorbeeld is van hoe HPO in een organisatie geïntegreerd kan worden. Wij staan vierkant achter het idee dat een organisatie zelf de touwtjes in handen heeft. Waar nodig geeft het HPO Center Ziggo aanvullende kennis, inspiratie en handvatten om steeds weer nieuwe stappen te gaan nemen. De groei van Ziggo is voor ons dan ook een bevestiging van de vruchtbare samenwerking!

**Neem voor vragen of informatie contact op met
Eveline Hinfelaar hinfelaar@hpo-center.com
of T. 035 – 603 70 07**

5 vragen aan *Joyce Sylvester*

Nederlands politica. Zij is waarnemend burgemeester van Naarden. Tevens is ze sinds 10 juni 2003 lid van de Eerste Kamer der Staten-Generaal namens de Partij van de Arbeid.

1. *Wat is de belangrijkste les die u geleerd heeft van een inspirerend leider?*

Het belangrijkste is geloof te houden in het doel wat je op dat moment nastreeft. Niet je koppie laten hangen maar de spirit behouden en ook anderen hierin motiveren wanneer bij hen de motivatie tijdelijk ontbreekt. Ik heb dit altijd bij mijn ouders gezien die eind jaren vijftig zonder familie naar Nederland kwamen. Zij wilden hier een prettig gezin opbouwen en daar hebben ze altijd voor gewerkt, stapje voor stapje. Dat vind ik inspirerend. Maar je ziet het overal om je heen. Bij de buurvrouw, bij een medewerkster, het hoeft absoluut geen leidinggevende te zijn. Het gaat erom dat mensen iets neer willen zetten in het leven. Als mensen maar doorzetten, dan kunnen ze alles bereiken en dat vind ik inspirerend.

2. *Wat doet u om de mensen om u heen te inspireren en te motiveren?*

Heel veel vertellen. Het verhaal delen. Vertellen waarom ik iets wil. Ik maak daarbij gebruik van verschillende communicatie middelen. Ik bel ont-

zettend veel, ik gebruik sinds kort Twitter en heb al 466 volgers en houd een weblog bij. Het gaat erom te delen wat ik doe, maar ik vind het net zo interessant om te weten wat anderen doen. Wanneer de gemeente Dordrecht een project heeft dat ook voor ons interessant is, dan ga ik de burgemeester van Dordrecht bellen. Heb ik iets geleerd waarvan ik denk dat het college van Senioren dat moet weten, dan ga ik alle fractievoorzitters persoonlijk bellen. Ik zit continu aan de telefoon!

3.

Hoe blijft u zichzelf uitdagen en verbeteren?

Door open te staan voor feedback. Daarnaast lees ik veel en laat ik me goed informeren. Ik ben altijd ambitieus geweest en daarin altijd op zoek naar nieuwe plekken om kennis en inspiratie op te doen. Ook toen ik lid werd van de Eerste Kamer. Ik ben niet als senator geboren, daar groei je in. Ik blijf me daarin ook door ontwikkelen door bijvoorbeeld een ander pakket op te pakken. Ik blijf altijd op zoek naar uitdagingen.

4. ***Wat houdt voor u een succesvolle samenwerking in?***

Met plezier en humor gezamenlijk een concreet doel bereiken. Dit is wat we gaan doen, in die periode. Ik vind het moeilijk samen te werken zonder een gezamenlijk vastgesteld doel. Ik vind het daarbij ook heel belangrijk om successen te vieren. Het is ontzettend belangrijk om in een goede sfeer te kunnen werken. Ik maak heel veel uren en die uren wil je niet besteden in een ruzie sfeer. Ik zie het als mijn verantwoordelijkheid binnen een samenwerking om de kar te trekken; zorgen dat we uitkomen waar we moeten uitkomen.

5. ***Welke organisatie vindt u echt bijzonder? Wat maakt deze organisatie dan uniek?***

Dat is een moeilijk vraag want ik vind heel veel organisaties bijzonder. Vaak zijn dat organisaties die zich bezig houden met maatschappelijke vraagstukken waar mensen werken die zoveel meer doen dan waar ze voor betaald worden of dat zelfs vrijwillig doen. Een mooi voorbeeld daarvan vind ik de vrijwillige brandweer in Naarden. Deze mensen moeten soms wel drie keer per nacht hun bed uit, terwijl ze overdag ook gewoon een baan hebben. Ik vind het bijzonder dat die mensen dat voor een ander over hebben. Een ander voorbeeld is de stichting d'ONS: Duurzame Ontwikkeling Nederland Suriname, waar ik ambassadeur van ben. De vrijwilligers die daar zo hard werken en ook de sponsors die zoveel bijdragen, dat vind ik uniek.





Continue verbetering & vernieuwing

Deze HPO-factor bepaalt of een organisatie een HPO is en blijft. Het gaat om voortdurende verbetering en vernieuwing, ofwel innovatie. In een HPO voelen alle medewerkers de morele plicht om altijd naar het optimale resultaat te streven en het beste uit zichzelf, hun collega's en de organisatie te halen. Deze HPO-factor heeft acht kenmerken.

Performance Management Analyse (PMA)

Met de PMA kan een organisatie bepalen in hoeverre organisatiestructuur, meetsysteem en het gedrag van managers en medewerkers zijn afgestemd op de gewenste prestaties. De analyse maakt helder waar de organisatie goed scoort en waar mogelijkheden liggen tot verbetering van het prestatie management. De negen aspecten van prestatiegedrevenheid en prestatie management worden gewaardeerd op een schaal van 1 tot 10 in een zogenoemd PMA-radardiagram. Om van een prestatiegerichte organisatie te kunnen spreken, moeten beide kanten van het diagram in balans zijn; de organisatie moet als eerste de 'deuken' in het diagram wegwerken. Vervolgens is de vraag hoe ver zij wil en kan opschuiven richting de 10. Onderzoek bij bijna 600 organisaties laten zien dat een hogere score op de PMA-aspecten gerelateerd zijn aan betere organisatieprestaties.

Neem voor meer informatie over de PMA-analyse contact op met Alex Meingast (meingast@hpocenter.com).



Scoor uw organisatie van 1 tot 10 op onderstaande stellingen.

Wat doet uw organisatie goed en waar zit ruimte voor verbetering?

Een HPO scoort gemiddeld een 8,5 op alle HPO factoren. Tijdens een HPO-diagnose wordt door het HPO Center alle medewerkers en managers gevraagd de HPO-vragenlijst in te vullen. Onderstaande stellingen zijn onderdeel van deze vragenlijst.

- De organisatie heeft een strategie die duidelijk onderscheidend is van andere organisaties.
- In de organisatie worden de processen voortdurend verbeterd.
- In de organisatie worden de processen voortdurend vereenvoudigd.
- In de organisatie worden de processen voortdurend op elkaar afgestemd.
- In de organisatie wordt alles gerapporteerd dat belangrijk is voor het halen van een goede prestatie.
- In de organisatie wordt aan managers en medewerkers zowel financiële als niet-financiële informatie gerapporteerd.
- De organisatie verbetert haar kerncompetenties voortdurend.
- De organisatie vernieuwt haar producten, diensten en processen voortdurend.



Waar eindigt de top?

Door Linde Peters (peters@hpocenter.com)

Kent u het verhaal van Sisyphus? Of misschien de term ‘sisyfusarbeid’? Voor hen waar niet direct een bel gaat rinkelen: Sisyphus is een figuur uit de Griekse mythologie. Een koning met een vrij uitgesproken en gewelddadige visie op rechtvaardigheid, wat hem uiteindelijk de toorn van Zeus opleverde. Voor straf werd hij daarom verbannen naar de onderwereld, waar hij gedwongen werd een reusachtig rotsblok een berg op te duwen. Niet de fysieke inspanning, maar de onmogelijkheid zijn opdracht te volbrengen was daarbij zijn grootste straf. Want steeds wanneer Sisyphus zijn taak bijna volbracht had, wanneer hij bijna de top bereikt had, verloor hij het van de zwaartekracht en rolde het rotsblok naar beneden. De kwelling om tot in de eeuwigheid een taak te moeten uitvoeren zonder deze ooit te kunnen volbrengen, was volgens de Grieken zwaarder dan elke fysieke straf.

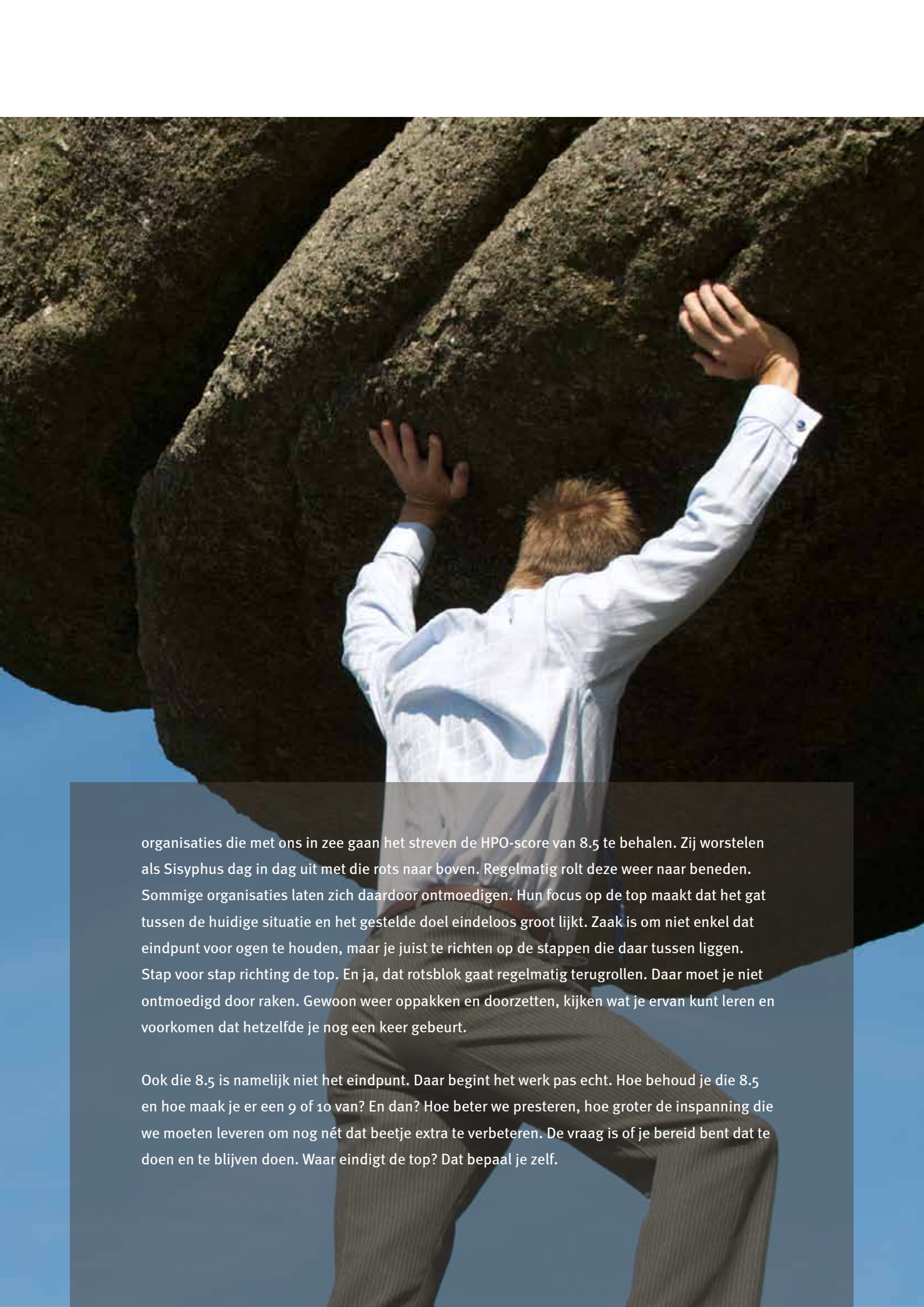
Maar denk je nu eens in. Op een dag, na eindeloos zwoegen en een eeuwigheid aan opgekropte frustratie, vindt Sisyphus een ongekende kracht in zichzelf. Met alles wat hij in zich heeft duwt hij het rotsblok verder en verder totdat hij hem met een laatste oerkreet over het randje duwt. Hij valt uitgeput neer, maar half beseffend dat het hem gelukt is. Vervolgens staat hij op en schreeuwt het uit. Het is hem gelukt!

En dan? Waarschijnlijk schreeuwt hij nog wel even door. Vloekend en tierend tegen Zeus. “Zie je nu wel, jij...” Vervolgens zakt hij tegen het rotsblok aan, installeert zich en valt in slaap. 1, 2 misschien wel 3 dagen gaan voorbij; slapend en genietend van het uitzicht, glunderend omdat het hem eindelijk gelukt is. Maar dan? Wat gebeurt er op dag 4?

Hij is uitgeslapen, heeft alles om zich heen bekeken en de trots begint langzaam plaats te maken voor verveling. Ijsberend over de top van de berg begint de frustratie zich opnieuw op te bouwen. Hoe lang zou het duren voordat de beste man naar het rotsblok begint te staren? Denkend hoe hij het deze keer anders zou doen. Hoe hij het blok sneller de berg op zou kunnen krijgen. Hoelang voordat de verveling hem zo gek maakt dat hij het rotsblok over het randje duwt, zich stellig voornemend dat hij hem deze keer sneller op de top kan krijgen. Voor een echte held is niets doen misschien nog wel een grotere kwelling dan iets doen; hoe nutteloos ook...

Voor een echte HPO geldt hetzelfde; het kan altijd beter, altijd sneller of mooier. Er is geen top. Heb je je doel bereikt dan stel je het bij en ga je opnieuw de uitdaging aan. Zo hebben





organisaties die met ons in zee gaan het streven de HPO-score van 8,5 te behalen. Zij worstelen als Sisyphus dag in dag uit met die rots naar boven. Regelmatig rolt deze weer naar beneden. Sommige organisaties laten zich daardoor ontmoedigen. Hun focus op de top maakt dat het gat tussen de huidige situatie en het gestelde doel eindeloos groot lijkt. Zaak is om niet enkel dat eindpunt voor ogen te houden, maar je juist te richten op de stappen die daar tussen liggen. Stap voor stap richting de top. En ja, dat rotsblok gaat regelmatig terugrollen. Daar moet je niet ontmoedigd door raken. Gewoon weer oppakken en doorzetten, kijken wat je ervan kunt leren en voorkomen dat hetzelfde je nog een keer gebeurt.

Ook die 8,5 is namelijk niet het eindpunt. Daar begint het werk pas echt. Hoe behoud je die 8,5 en hoe maak je er een 9 of 10 van? En dan? Hoe beter we presteren, hoe groter de inspanning die we moeten leveren om nog n et dat beetje extra te verbeteren. De vraag is of je bereid bent dat te doen en te blijven doen. Waar eindigt de top? Dat bepaal je zelf.



Ballast Nedam bouwt aan een beter presterende organisatie

Ook Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling (BNBO) is aan de slag gegaan met de 'Big Five' van HPO, al spreken ze zelf liever intern over BPO: Beter Presterende Organisatie.

Case: Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling

Afankelijk van het cluster en locatie scoort Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling tussen de 6,3 en 8,0. Gemiddeld een 6,8. Een goed resultaat dus.

Ook ten opzichte van de concurrenten scoren ze goed. Toch vinden ze het bij Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling niet genoeg. Wie een HPO wil zijn, moet een 8,5 gemiddeld scoren op de vijf HPO-factoren. En moet dus niet alleen buiten infrastructureel door Ballast Nedam, maar ook intern de weg naar een HPO nog wel geplaveid worden. Overigens noemen ze het binnen Ballast Nedam liever een BPO: Betere Presterende Organisatie. BPO-coach en procesmanager ketensamenwerking Ilse Brouwers: “High/hoog impliceert een einddoel. Beter betekent een proces dat nooit stopt.”

“High/hoog impliceert een einddoel.

Beter betekent een proces dat nooit stopt.”

Opstartfase

Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling zit nog in de opstartfase van het BPO-traject. Alle clusterdirecteuren hebben zich er inmiddels wel achter geschaard, dus is er letterlijk geen weg terug voor de ontwikkelaar van vastgoed en infrastructuur. Medio 2013 is het eerste ijkpunt en dan wordt gekeken of de rapportcijfers zijn gestegen. Dan worden de vijf HPO-factoren en 35 onderliggende aspecten van André de Waal opnieuw langs de meetlat gelegd. Directeur Ballast Nedam B&O regio West Peter van Dijk vertelt dat

er wel enige scepsis was in de organisatie, maar dat het BPO-traject uiteindelijk is omarmd. “Er lopen hier intern al veel projecten om de organisatie te stroomlijnen. We waren al met Lean Six Sigma bezig, deden al aan ketensamenwerking, er was al een medewerkerstevredenheidsonderzoek geweest en die punten die daar uit kwamen, worden aangepakt. En dan hoor je soms toch: is dit niet het zoveelste dingetje. Ik denk dat het aardige van BPO is dat het een soort paraplu is waar alles waar we binnen Ballast Nedam mee bezig zijn, onder past.” Ilse Brouwers: “Voor mij was BPO iets waar we eindelijk wat aan op kunnen hangen. Alle projecten hangen niet meer als losse eenheden in de lucht. Wij zijn van huis uit pure bouwers. BPO gaat veel meer over waar begin je en hoe overtuig je mensen. Dat is een andere tak van sport, waar bouwers van nature niet zo goed in zijn.”

Brouwers noemt een aantal punten binnen de bouworganisatie die verbeterd kunnen worden,

op weg naar een BPO. Het management bij Ballast Nedam is van nature vrij directief, medewerkers pakken hun verantwoordelijkheid te weinig, ruimte die er is voor het individu wordt niet gepakt, de langetermijnvisie ontbreekt, te weinig managementtools, een gebrek aan kpi's.... Ilse Brouwers: “Voorbeeld. Als we een opdracht uitvoeren, zijn we heel close met een klant, maar is de klus klaar, dan spreken we de klant zelden meer. We kunnen ook heel goed aan relatiebeheer doen ook als we op dat moment niet voor de klant actief zijn. We hebben nog te vaak een



Calimero-gedrag richting klant. Overigens denk ik dat ook dit heel bouweigen is en we het op die punten zeker niet slechter doen dan concurrerende bouwbedrijven.” BPO helpt volgens Brouwers Ballast Nedam ook op een andere manier. “Momenteel is de neiging toch heel sterk om ‘de crisis’ de schuld te geven. Het is toch de markt, hoor je dan. Ofwel, we kunnen er toch niets aan doen. Ik denk dat juist een periode als nu een organisatie sterker kan maken door

“Ideeën rondom HPO passen als een paraplu over initiatieven die al lopen”

met de vijf HPO-factoren aan de slag te gaan. Sta open in wat er om je heen gebeurt en probeer op alle facetten te verbeteren. Probeer ook een stip op de horizon te zetten: daar wil ik heen met de organisatie. Dat biedt voor iedereen houvast. Als je weet wat je wilt, zijn besluiten makkelijker te nemen. Anders schiet je toch veelal uit de heup.”

Big Five

Aan welke factoren vande ‘Big Five’ van De Waal gaat Ballast Nedam het eerst werken? Peter van Dijk: “Uiteindelijk heeft alles met elkaar te maken, maar er zal een focus liggen op continu verbeteren, kwaliteit van medewerkers en klantbenadering. Ook de lange termijn moeten we goed



Suggesties om open te staan voor veranderingen

Maak uw verwachtingen duidelijk. Als mensen niet weten wat er van hen verwacht wordt, is er veel onzekerheid onder de werknemers en collega's over de veranderingen, wat bij voorbaat al zorgt voor weerstand.

Wijs duidelijk de verantwoordelijkheden toe. Als het onduidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is, zal niemand zich verantwoordelijk voelen voor het laten slagen van de verandering.

Bespreek hindernissen (bijvoorbeeld systemen en procedures) met uw collega's, werknemers en leidinggevenden. Als hindernissen blijven bestaan, zal een verandering niet plaatsvinden.

Maak hulpbronnen vrij. Als mensen niet de gelegenheid krijgen om echt te werken aan de verandering is deze gedoemd om te mislukken en zullen mensen zich afzijdig houden.

Straf mensen niet als ze niet in staat bleken om hun eigen doelen te realiseren, want zij hebben namelijk geholpen bij veranderprojecten ten gunste van de gehele organisatie. Een straf zou voor hen reden zijn om nooit meer hun steun te verlenen aan het 'grotere doel'.

Case: Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling

in de gaten houden. En we gaan goed kijken naar het onderdeel Bouwborg (service-, onderhoud- en renovatiewerkzaamheden). Dat scoorde relatief slecht in de BPO-analyse.” Ilse Brouwers: “Voor mij is openheid nog wel een ding. We praten hier wel veel, maar zeggen soms niks.” En de kwaliteit van het management? Is dat niet vaak de pijnlijkste omdat ook het management onder het vergrootglas gaat? Peter van Dijk en Ilse Brouwers zijn unaniem. Beiden geven aan zelfkritisch te zijn en hebben geen moeite om ook beoordeeld te worden. Ilse: “Ah, ik ben hier bij een bouwbedrijf al vaker letterlijk tegen de muur gelopen. Het is nooit leuk om kritiek te krijgen, maar het is goed voor je persoonlijke ontwikkeling. Maar het is waar: sommige collega’s

durven het woord coach hier nog steeds niet uit te spreken en elkaar ergens op aanspreken blijft ook lastig.” Peter van Dijk: “Misschien scheelt het dat ik in het Westen zit. Daar zijn we wel gewend om elkaar kritisch aan te spreken.”

Slotvraag: is BPO het antwoord voor de bouw om uit de huidige crisis te komen? Peter van Dijk weet niet of BPO het antwoord voor alle bouwbedrijven is. Ilse Brouwers vult nog aan dat Ballast Nedam door de crisis wel veel harder voelt dat er een noodzaak is om een flexibele organisatie te hebben. “En daar helpt het denken in BPO zeker bij.”



Reactie HPO expert

Alex Meingast

Het grootste gedeelte van het jaar 2012 heb ik de HPO-diagnose bij Ballast Nedam Bouw & Ontwikkeling geleid. Een organisatie die door het economisch klimaat in zwaar weer verkeert, maar zeker niet bij de pakken neer is gaan zitten.

Het HPO-denken is binnen de organisatie onder de noemer BPO (Beter Presterende Organisatie) naar alle binnen- én buitendienst medewerkers uitgedragen.

Het aanstellen van een landelijk BPO-team binnen Ballast Nedam B&O (bestaande uit drie mensen) en het benoemen van BPO-coaches binnen de diverse regio's heeft tot maximaal draagvlak op alle niveaus binnen de organisatie geleid.

Ik ben zeer onder de indruk van het enthousiasme en de persoonlijke betrokkenheid bij de organisatie en haar medewerkers. Ik vind het fantastisch om te zien dat een organisatie in moeilijke tijden, veel positieve energie houdt en blijft werken aan diverse verbeterpunten. Ik ben er van overtuigd dat zij sterker uit de crisis zullen komen en zullen doorgroeien van een Beter Presterende Organisatie naar de Best Presterende Organisatie!

Neem voor meer informatie of vragen contact op met Alex Meingast meingast@hpocenter.com of T. 035 – 603 70 07



Tweet het voort sweetjes en quotes in 140 karakters

[Jonard Speijer @HPOcenter](#)

Leiding geven in plaats van leiding nemen, vraagt om een andere mentaliteit en bekwaamheden van managers!

[André de Waal @HPOcenter](#)

De grootste leugen in het bedrijfsleven is dat de klant koning is!

[Rob van den Maagdenberg @grohe @HPOcenter](#)

Het gaat erom dat je het met z'n allen beter wilt doen dan je concurrenten!

[@HPOcenter](#)

#HPO is geen medewerkerstevredenheid onderzoek, Lean of six sigma. HPO is de kapstok waar alles onder valt!

[Dedi Veldhuis @ziggo](#)

Leidinggevendens stellen nog steeds kaders, daarbinnen laten ze hun medewerkers vrij om zelf oplossingen aan te dragen. #Ziggo

[André de Waal @HPOcenter](#)

Het aandeelhouderswaardedenken, is het ergste dat ons ooit is overkomen in het bedrijfsleven.

[André de Waal @HPOcenter](#)

Inhoudelijk uniek zijn, is tegenwoordig lastig, maar in de uitvoering kun je wel degelijk anders worden.

#HPO is geen recept. Dat is slecht nieuws voor slechte managers en goed nieuws voor goede managers. Die kunnen aan de slag met #best ideas.

[@HPOcenter](#)

Toyota heeft niet langer gedaan wat hen succesvol maakte. Ze zijn gaan sjoemelen met de 5 #HPO-factoren waaraan ze wel voldeden.

[@HPOcenter](#)

Een bonussysteem is een hygiënefactor. Een bonus heeft uiteindelijk geen beslissende invloed op het langetermijnresultaat van een #HPO!

[@HPOcenter](#)

Hoe meer mensen aan de slag gaan met #HPO en HPI (High Performance Individual), hoe beter de samenleving ervoor zal staan!

[@HPOcenter](#)

Als je een klant aan de lijn hebt, heb je eigenlijk je salaris aan de lijn!



Werken vanuit Passie, een Hippisch HPO?

Gebries en gestampvoet, maar niet van mensen. Stro en zand op de vloer. Een omgeving waar je het HPO Center niet één twee drie zou verwachten. Het verbaasde onszelf ook toen we begin 2012 twee aanmeldingen voor de HPO Masterclass binnen kregen, afkomstig van het Almeersch Hippisch Centrum.

HPO Case: Almeersch Hippisch Centrum

Ron Pool eigenaar van het centrum en zijn manager Marijke Könst bleken een interessante en waardevolle toevoeging te zijn voor de Masterclass. Een relatief kleine onderneming met 18 medewerkers, maar wel één om nieuwsgierig van te worden. Want waar neem je paarden op in het HPO-gedachtegoed? Hoe is het om vanuit je hobby een bedrijf te starten en hoe bevalt het om samen met je vrouw en twee dochters een organisatie te leiden? Voldoende vragen voor een rit naar Almere.

Het Almeersch Hippisch Centrum, een Hippisch HPO?

Ron en Marijke geven aan dat er nog een weg te gaan is voordat ze zichzelf HPO zouden willen noemen. “Er valt altijd te verbeteren, het kan altijd strakker, schoner en ook aan de communicatie valt nog wel wat te verbeteren.” Als kritische ondernemer c.q. manager scoren Ron en Marijke

zichzelf op de HPO-vragenlijst dan ook gemiddeld ergens tussen de 6 en de 7.

Heeft de HPO Masterclass verandering gebracht?

Marijke geeft aan dat ze op een andere manier tegen de dingen aan is gaan kijken. Ik ben me bewuster geworden hoe ik zelf de dingen doe en dat het ook anders kan. We hebben als doel een schoner en netter bedrijf. Voorheen zou ik tegen de medewerkers zeggen: “ik wil graag dat je deze dingen oppakt.” Nu vraag ik: “als dit het doel is, wat heb je dan nog nodig om dit te bereiken?” Hierdoor zijn onze medewerkers meer betrokken en krijgen ze ook meer inzicht in waarom we de dingen doen.

Ook wordt de term ‘even een HPO’tje’ geregeld gebruikt. Is er iets misgegaan dan wordt er ‘even een HPO’tje’ gedaan. Er wordt actie ondernomen om het probleem op te lossen,



maar er wordt ook gekeken naar de oorzaak van het probleem om ervoor te zorgen dat het niet meer voorkomt.

Een unieke visie op de paardensport.

Ondanks de kritische blik van Ron en Marijke, zijn ze binnen de HPO-factor 'Continue verbetering & vernieuwing' toch echt een HPO-weg ingeslagen. De strategie die zij voeren, gericht op het Talenten Trainings Centrum dat zij in 2011 opzetten, is namelijk uniek in Nederland. In het Talenten Trainings Centrum worden dressuurtalenten getraind. Wat het Almeersch Hippisch Centrum uniek maakt, is dat ze ook manageerlingen zonder eigen paard maar met potentie, de mogelijkheid willen bieden te trainen op wedstrijd-niveau. Ze bieden ruiters zonder de financiële middelen om een eigen paard aan te schaffen, op leasebasis een wedstrijdpaard uit eigen stal. De paardensport is erg duur en valt dus niet voor iedereen binnen de mogelijkheden; hoeveel talent iemand ook bezit. Daarnaast zoeken ze ook naar een samenwerking met fokkers om paarden te laten trainen door deelnemers van het Talenten Trainings Centrum. Dit is een win-win situatie. De deelnemers krijgen de kans om kwalitatief zeer goede paarden te berijden, terwijl de fokker zijn paarden in conditie houdt tot een eventuele verkoop.

“Het werken vanuit de passie voor de sport en de paarden, is misschien wel de belangrijkste factor voor het succes van de organisatie.”

Een bedrijf leiden is geen hobby.

Waar komt de drijfveer vandaan om de organisatie op een dergelijke manier te laten groeien en verder te ontwikkelen? De keuze om de manege over te nemen komt voort uit persoonlijke passie voor paarden. “Ik was al jarenlang nauw betrokken bij de manege toen ik en mijn vrouw de kans kregen om het bedrijf over te nemen. Er zijn een hoop mensen die een bedrijf starten vanuit hun hobby en liefde voor paarden en dit ook hobbymatig voortzetten. Maar dat gaat niet altijd goed,” zegt Ron. “Een bedrijf leiden is geen hobby.” Hij was daarom erg blij met de komst van Marijke als manager, zodat hij een deel van de bedrijfsvoering aan haar kon overlaten en zich zelf kon richten op de lange termijnvisie van het bedrijf.

Het werken vanuit de passie voor de sport en de paarden, is misschien wel de belangrijkste factor voor het succes van de organisatie. Zo is het Talenten Trainings Centrum ontstaan vanuit de passie voor dressuur van dochter Esmée. Naast de ingang bevindt zich een grote paardensport winkel, die geleid wordt door dochter Kim. De keuzes die bij het Almeersch Hippisch Centrum gemaakt worden, zijn dus niet enkel in het bedrijfsbelang. De keuzes sluiten ook nauw aan bij de persoonlijke drijfveren van de mensen die er werken. Dat brengt voor- en nadelen met zich mee. De wil om er een succes van te maken is groot maar tegelijkertijd is de scheidslijn tussen werk en hobby flinterdun. “Mensen beginnen me bij wijze van al aan te spreken wanneer ik de auto uit kom,” zegt Marijke, “ook als ik vrij ben en tijd wil doorbrengen met mijn eigen paard.”

Nog zo'n moeilijk te onderscheiden grens: werk en familie.


Dankzij hun gezamenlijke passie is het gehele gezin: Ron, zijn vrouw Monique en hun dochters Kim en Esmée, dus actief betrokken bij de organisatie. Ron houdt zich voornamelijk bezig met de bedrijfsvoering, Monique met de administratie van de lessen, Kim focust zich op paardensportwinkel en Esmée leidt het Talenten Trainings Centrum. Aan het

HPO Case: Almeersch Hippisch Centrum

runnen van een familiebedrijf zitten voor- en nadelen. De lijnen zijn kort, de bedrijfsvoering persoonlijk. “Het is wel zaak om ook geestelijk de deur dicht te doen wanneer je ’s avonds naar huis gaat,” zegt Ron. Het familiegevoel eindigt niet bij de gezinsgrens. Alle medewerkers zijn deel van de familie en ook de klanten voelen zich thuis. Zakelijk blijven is daardoor vaak onmogelijk. Voor veel mensen is de manege een tweede thuis; vooral als ze er hun paard gestald hebben. “Dat is heel mooi natuurlijk, als mensen dat zo ervaren. Aan de andere kant is het wel eens moeilijk om het voor alle klanten goed te doen. Voor ons is een paard ook een heel sterk dier van 600 kilo waar je goed voor moet zorgen en consequent mee om moet gaan. Maar sommige mensen met een eigen paard gaan daar heel anders mee om en zien zij hun paard als een eigen kind. Je moet goed opletten hoe je met die paarden omgaat, want een verwend of een te dik paard is ook niet wat je wilt.”

Eén iemand kan het verschil maken.

“En verder? Wat is nu verder een verschil tussen jullie bedrijf en de grote organisaties zoals je die meegemaakt hebt in de Masterclass?” vroeg ik Marijke. “Hoe gaan jullie anders om met HPO dan dergelijke grote organisaties?” Marijke: “Het verschil is denk ik dat hier één iemand het verschil kan maken. Naar mijn idee ben je in zo’n grote organisatie toch al snel een roepende in de woestijn.” Daar is bij het Almeersch Hippisch Centrum zeker geen sprake van. Het is mooi om te zien hoe er ruimte wordt gemaakt voor de persoonlijke wensen en ideeën van mensen. Te werken vanuit je passie en die om te kunnen zetten naar iets tastbaars als de paardensportwinkel, motiveert enorm om er een succes van te maken. Vraag is hoe ook grote organisaties de persoonlijke passie en drijfveren van iedere medewerker kunnen inzetten, om van hun organisatie een HPO te maken.



Reactie HPO expert

Linde Peters

Wat ik bijzonder vond aan het Almeersch Hippisch Centrum is hoe zij werken vanuit hun passie voor paarden en de paardensport. Zij denken daarbij ook verder dan de grenzen van de eigen organisatie. Een echte HPO kijkt ook voorbij die grenzen. Het gaat er niet om te vragen: hoe de eigen organisatie zo ver mogelijk te optimaliseren. De echte HPO kijkt naar buiten en vraagt zich af: wat is er voor nodig om de klant zo goed mogelijk te bedienen? Wat kan men daar intern aan doen, maar vooral ook, hoe kunnen we anderen daar in helpen? Ik vond het ook leuk te zien dat Ron en Marijke hetgeen ze geleerd hebben in de Masterclass, op zo’n praktijkgerichte manier vertalen in hun eigen werk.

Neem voor vragen of informatie contact op met Linde Peters peters@hpocenter.com of T. 035 – 603 70 07



Masterclass: **High Performance Organization** *Voor managers en interne adviseurs die het verschil willen maken!*

Het High Performance Organization (HPO) gedachtegoed van het HPO Center heeft in de afgelopen jaren veel mensen geïnspireerd om er actief mee aan de slag te gaan binnen hun organisatie.

Voor mensen die er nog meer van willen weten om beter de eigen organisatie te kunnen helpen, ontwikkelde het HPO Center een 2-daagse HPO Masterclass. Van de HPO experts ontvang je de laatste inzichten in het HPO-gedachtegoed en bespreek je veel praktijkcases van andere organisaties. Praktijkcases en oefeningen vormen de rode draad in deze Masterclass.

De Masterclass is bestemd voor mensen die vanuit organisaties het HPO-denken naar een hoger plan willen brengen. In iedere Masterclass begeleiden diverse experts van het Center de deelnemers met hun HPO-uitdagingen.

"Veel geleerd, veel ideeën, mooie bevlogen verhalen uit de praktijk. Van genoten!"

Rob Speksnijder, directeur zorg - Limor

**"Erg goed en inspirerend.
Helemaal High Performance!"**

Dirk Klok,
Hoofd Afdeling Zaken en Credit Management - Solveon Incasso B.V.

**Klik hier voor meer informatie over
het programma en om in te schrijven!**

Details

Inschrijven:

21 en 22 mei 2013 (vol)
(inclusief avondprogramma op dag 1)

17 en 18 september 2013
(inclusief avondprogramma op dag 1)

20 en 21 november 2013
(inclusief avondprogramma op dag 1)

Interesse?

Interesse in een In-Company programma?

Neem contact op met Chiel Vink (vink@
hpo-center.com) voor de mogelijkheden!



**HPO
CENTER**
inspiration & know-how to excel

5 vragen aan *Gerard Spong*

Topadvocaat, auteur van diverse boeken en lid van de European Criminal Bar Association.

1. *Wat is de belangrijkste les die u geleerd heeft van een inspirerend leider?*

Helder, vasthoudend analyseren en doorzettingsvermogen tonen.

2. *Wat doet u om de mensen om u heen te inspireren en te motiveren?*

Het voorgaande erin hameren.

3. *Hoe blijft u zichzelf uitdagen en verbeteren?*

Studeren en het voorgaande in praktijk brengen.

4. *Wat houdt voor u een succesvolle samenwerking in?*

Eerlijkheid, oprechtheid, wederzijds respect en hard werken.

5. *Welke organisatie vindt u echt bijzonder? Wat maakt deze organisatie dan uniek?*

Mijn kantoororganisatie. De korte lijnen en de combinatie formeel/informeel is uniek.







Case: Wageningen University & Research

*Wageningen UR moet wel high performen
in continue veranderende omgeving*

*“Cultuur van openheid
en actiegerichtheid is de
lastigste HPO variabele”*

Wetenschappers broeden van nature vooral op hun eigen ‘onderzoeksei’. Gefocust; diep in de materie. Het levert de Wageningen UR wereldwijd hoog aanzien op. Maar om een high performance organisatie te worden, zullen de wetenschappers toch meer uit hun comfortzone moeten komen en meer moeten samenwerken. Over een veranderend krachtenveld en hoe je een nieuwe kleur paprika niet alleen moet ontwikkelen maar ook aan de man moet brengen.

J aarlijks verschijnen er ranglijsten met best presterende universiteiten. De Wageningen University, onderdeel van Wageningen UR scoorde laatstelijk in de QS-lijst (een van de vele lijstjes) een 161ste plek en was daarmee de nummer tien universiteit van Nederland. Niet echt een plek die je associeert met high performing. Behalve het feit dat ‘lijstjes geen onderdeel uitmaken van HPO-kenmerken’ behoeft dit beeld van de ranglijst nuance. Wageningen UR is een gespecialiseerde universiteit in het domein ‘gezonde voeding en leefomgeving’. Vergelijk je de universiteit op de ranglijsten met soortgenoten, scoort ze beter en wordt ze internationaal

geroemd. Neemt niet weg dat de Wageningse organisatie zelf niet tevreden genoeg is. Twee jaar geleden zijn ze, gestuurd vanuit HR, in Wageningen begonnen om HPO-denken te introduceren. Eerst binnen het Young Talent programma, maar inmiddels heeft ook de raad van bestuur zich achter HPO-denken geschaard en wordt de visie van HPO breed in de organisatie gedragen. “We moeten wel”, schetst corporate director HR Tineke Tromp. “Het onderwijs- en onderzoekslandschap verandert snel om ons heen. De overheid trekt zich steeds meer terug en we moeten als organisatie



Case: Wageningen University & Research

veel meer geld uit de (semi-)commerciële markt halen. We moeten ook internationaler denken en steeds flexibeler worden in onze opstelling omdat klanten dat van ons vragen. Dat vergt hier een omslag van iedereen. “

“De vanzelfsprekendheid dat er geld binnen kwam, is weg.”

Vijf kenmerken

Wie de vijf bepalende HPO-kenmerken langsloopt, komt tot de conclusie dat Wageningen op veel factoren al behoorlijk tot goed scoort, of in elk geval een geweldige propositie heeft. De mooiste Wageningse HPO-factor is langetermijn-gerichtheid. Wageningen UR heeft een hele duidelijke visie van waar het heen wil: To explore the potential of nature to improve quality of life. Tineke Tromp: “Onze stip op de horizon is om negen miljard mensen in de wereld te voeden. Daar aan denken helpt ons enorm als houvast om ergens te komen. We hebben een unieke strategie. Er is geen ander instituut in de wereld dat op onze manier bezig is.” Wie een HPO wil zijn, moet minimaal een 8,5 scoren. Een 7,5 is niet genoeg. Hoewel Wageningen UR geen HPO-diagnose heeft gedaan, stelt zij dat het op dit strategische punt HPO-proof is. Dezelfde conclusie trekt ze voor het kenmerk ‘continu verbeteren en vernieuwen’. Tromp: “Eigenlijk zit dat in de genen van dit bedrijf. Alles is hier gericht op doorbraak-innovaties. Dat wil niet zeggen dat we als organisatie niet beter kunnen, daar moeten we aan blijven werken, maar dit is geen primair punt van zorg.” Op de terreinen kwaliteit van medewerkers en management wordt die 8+ nog niet gehaald. Althans, de organisatie is volop bezig om hier stappen te zetten. Zo is er het programma ‘groei in je loopbaan’. In workshops wordt daar gewerkt aan zelfontplooiing van mensen in hun werk zodat flexibele inzetbaarheid en veerkracht vanzelfsprekend zijn en blijven. Voor middelmanagers is er het Talent Development programma.

Daarin wordt vooral de nadruk gelegd op verandermanagement. Het Young Talent programma is er voor vers afgestudeerden die het in de toekomst moeten gaan doen in Wageningen. Tromp: “Daar hebben we bijvoorbeeld leiderschapsexpedities mee gedaan. Opdrachten geven die ze in onze dagelijkse praktijk konden uitwerken. Centrale vraag erbij: hoe kun je bijdragen aan het ondernemerschap van deze universiteit? Hoe breng je een nieuwe kleur paprika aan de man?” Binnen de top-25 van de universiteit zijn verder discussiesessies over wat leiderschap bij Wageningen UR is en hoe nieuw leiderschap eruit zou moeten zien. Alles daarbij met een HPO-bril op.

Cultuur

Eén HPO-facet is tot op heden onderbelicht gebleven. Die van openheid en actiegerichtheid, samengebond door Tineke Tromp in het begrip dialoog. “Dat is ook verreweg de lastigste. Onze medewerkers zijn vooral gefocust op het eigen onderzoeksgebied. De betrokkenheid tussen de medewerkers, in de zin van ‘meer kennis van elkaars inhoud’ kan beter. Mensen zijn inhoudelijk verbonden met hun onderzoek en minder met het onderzoek van de organisatie in de breedte. Terwijl we in dit veranderende onderwijs- en onderzoeksveld nog meer moeten gaan samenwerken. Neem die nieuwe kleur paprika. Die kun je wel ontwikkelen, maar daarmee is-ie nog niet op de markt.” Ook op andere terreinen werkt HR aan meer openheid. Soms zijn dat lastige dossiers. Tineke Tromp: “We hebben hier een vertrouwenscommissie rondom ongewenst gedrag die, met inachtneming van vertrouwelijkheid, aanbevelingen doet aan de raad van bestuur en de centrale ondernemingsraad. Ook dat zijn onderwerpen waar we hier, vanuit altijd weer die HPO-optiek, naar kijken. Al dit soort dingen moeten ons helpen de dialoog intern verder op gang te krijgen en de kwaliteit te borgen.”

Kapstok

Concluderend; waar staat Wageningen UR op de HPO-ladder? Tineke Tromp toont zich zeker niet ontevreden. “We zijn behoorlijk op weg, maar je bent nooit klaar. Wat helpt, is dat onze propositie klopt. Het mooie van HPO-denken is dat je daarmee een kapstok hebt waar je die langetermijnstrategie aan op kunt hangen. Het helpt je enorm in de denkrichting van de organisatie en het helpt ook voor de medewerkers die beter snappen waar je heen wilt met z’n allen. In de medewerkersmonitors blijven we constant doorvragen op performance. HPO geeft in deze dus vooral richting en is geen doel op zich. Maar het sijpelt inmiddels wel door. De betrokkenheid van de directie bij bijvoorbeeld de talentenprogramma’s, is groot. Al is het te vroeg om nu al te kunnen zeggen dat we de vruchten van HPO-denken aan het plukken zijn.” Ook voor human resources geldt: de ‘potential to explore’ en ‘to improve quality’ is er al. Kwestie van tijd dat Wageningen UR nog meer gaat stijgen in de ranglijstjes....

Suggesties voor een effectief dialoog

Streef niet naar een perfect uitgevoerde dialoog maar naar authenticiteit. Zorg ervoor dat zo veel mogelijk mensen deelnemen, luister naar anderen en streef naar levendige discussies.

Meet de effectiviteit van de dialoog door te kijken naar de tevredenheid van, het begrip door en het veranderende gedrag in werknemers. Evalueer regelmatig het deelnameniveau van de werknemers om ervoor te zorgen dat zij zich niet inhouden tijdens de dialoog.



Reactie HPO expert

Muriel Schrikkema, Direction Europe

Dit jaar begeleid ik voor het tweede jaar op rij de leiderschap expeditie voor een specifiek geselecteerde groep talenten binnen Wageningen UR. De talenten komen zowel vanuit de onderzoeksinstituten als de universiteit. Ik ondervind dan ook als geen ander de diversiteit binnen Wageningen UR en de uitdaging die zowel het management als medewerkers hebben. Overbruggen van verschillende perspectieven om werkelijk samen innovatief te kunnen zijn. Tijdens de expeditie worden deelnemers gevraagd hun best ideas, kennis en ervaringen te delen. Geweldig was het om terug te krijgen van de talenten dat ze daarmee de bredere organisatie leerden kennen. Ook de betrokkenheid

en bijdragen van diverse deskundigen uit de eigen interne organisatie verstevigde dit ‘vergroten van het netwerk’ nog eens. Wat extra mooi was, is dat door de kruisbestuivingen zelfs al hele nieuwe innovaties zijn ontstaan. Talentprogramma als broeinest voor innovatie, top! En dan te bedenken dat velen denken dat die ‘young potentials’ het allemaal nog moeten leren...

Neem voor vragen of informatie contact op met Muriel Schrikkema schrikkema@dir.nl of T. 035 – 603 70 07

Wereldwijde top op weg naar High Performance

Tijdens de lancering van het boek ‘What Makes A High Performance Organization’, deelden twee klanten van het HPO Center hun kennis en ervaringen. Twee inspirerende cases die al eerder op onze website zijn gepubliceerd.



Grohe

Rob van den Maagdenberg, Vice President Western Europe bij Grohe en managing director bij Grohe Netherlands, is ook al bijna vier jaar aan de slag met het HPO-gedachtegoed. En ondanks de moeilijke bouwmarkt, maakt Grohe grote stappen richting een HPO. Rob gaf onlangs in een interview in SLOW Magazine aan:

“Het gaat erom dat je met z’n allen, met het hele team, het beter wilt doen dan je concurrenten. Dat je wilt winnen, dat je elke keer dingen beter wilt doen. Als je daar met z’n allen ‘ja’ op zegt, dan maakt dat zo’n ongelooflijke energie los, dat is fantastisch. Ik weet niet of u de ontwikkelingen op kranengebied de laatste tijd een beetje heeft gevolgd, maar de Cookerkraan; waar zowel koud, warm als kokend water uitkomt, die is hier bedacht. En ook de kraan waar gefilterd water uitkomt: made in Holland. In Duitsland, waar het moederbedrijf van Grohe zit, wordt er naar ons geluisterd, omdat ze ook wel zien dat we hier heel goed bezig zijn. De energie spat er als het ware vanaf.”



Wilt u meer weten over deze en andere cases? Neem dan contact op met Chiel Vink vink@hpocenter.com of 035 – 603 70 07



HP Defence & ATLAS Consortium

Meer dan 4 jaar is Nick Churchman, voormalig Director Organizational Effectiveness bij HP Defence in het Verenigd Koninkrijk actief aan de slag geweest om een HPO te worden. HP Defence is onderdeel van een groot consortium dat voor het Engelse leger wereldwijd de IT infrastructuur beheert. Een uitdagende baan. Toch koos Nick onlangs voor een nieuwe uitdaging; verhuizen naar Australië. Binnen HP Defence en het ATLAS Consortium zijn hele grote stappen gemaakt op weg naar HPO. Nick legt de reis als volgt uit:

Wat we dachten te kopen:

- Een veranderinitiatief
- Een methodologie
- Een antwoord op al onze problemen

Wat we kregen:

- Een 'raamwerk' voor verandering
- Een eenduidige taal
- Iets om gezamenlijk achter te staan

Hoe dat voelde:

- In het begin oncomfortabel
- Verbindend & bevredigend
- Een motor voor betere prestaties

Bekijk de video op YouTube





Kwaliteit van Medewerkers

Medewerkers van een HPO willen verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten, en willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen. Het medewerkersbestand van een HPO bestaat, net als het management, uit HPI's (High Performance Individuals), die net iets harder lopen om het beste uit zichzelf en de organisatie te halen. De medewerkers binnen een HPO zijn divers en complementair. Deze HPO-factor heeft vier kenmerken.

High Performance Employees (HPE)

Een HPO vereist dat iedere medewerker goed presteert!

Op basis van grootschalig empirisch onderzoek onder Nederlandse managers en medewerkers zijn twee profielen van de Nederlandse High Performance Employee (HPE) vastgesteld. Het ene, samengesteld vanuit de optiek van managers, is bij uitstek geschikt voor de beoordeling van bestaande medewerkers en het werven van nieuwe medewerkers. Het andere profiel, samengesteld vanuit de optiek van medewerkers, kan worden gebruikt voor ontwikkelings- en coaching programma's.

Neem voor meer informatie over de HPE-analyse contact op met André de Waal (dewaal@hpocenter.com).



Scoor uw organisatie van 1 tot 10 op onderstaande stellingen.

Wat doet uw organisatie goed en waar zit ruimte voor verbetering?

Een HPO scoort gemiddeld een 8,5 op alle HPO factoren. Tijdens een HPO-diagnose wordt door het HPO Center alle medewerkers en managers gevraagd de HPO-vragenlijst in te vullen. Onderstaande stellingen zijn onderdeel van deze vragenlijst.

- Het management moedigt medewerkers aan om zeer goede resultaten te behalen.
- Het medewerkers worden getraind in het versterken van hun flexibiliteit en veerkracht.
- De organisatie heeft een divers en complementair werknemersbestand.
- De organisatie creëert groei door samenwerking met andere organisaties.



Tussen kippenhok en haantjesgedrag : hoe je diverse teams goed op weg helpt

Door Esther Mollema (mollema@hpocenter.com)

Het HPO-onderzoek laat zien dat organisaties beter presteren wanneer mensen op alle niveaus in diverse en complementaire teams samenwerken. In dit soort teams komt zowel 'gekakel' (dialog) als haantjesgedrag (stelling durven nemen) tot zijn recht. Want beide zorgen voor meer meningen en meer gezichtspunten. De besluiten die dit soort teams nemen hebben een hogere kwaliteit en leveren de organisatie op de lange termijn aanzienlijk meer op. In de Animal Firm zien we dat veel dieren de kunst van samenwerken met elkaar en andere diersoorten tot een groot voordeel weten om te buigen.

Hoe zouden die samenwerkingen in de dierenwereld tot stand zijn gekomen? Was het toeval of een langzaam proces? Ik denk het laatste, maar kies ervoor me voorlopig op het beter laten samenwerken van mensen te richten. En dat is al een hele klus, want ook al zeggen mensen dat ze het heel graag willen, ze blijken in de praktijk toch de voorkeur te geven aan iemand die erg op hen lijkt. Het onderbewuste 'soort-zoekt-soortsyndroom' is een van de belangrijkste redenen waarom ook in Nederland organisaties zo wit en zo mannelijk blijven.

Zeven bewezen stappen voor de praktijk


De moeilijkheid is niet om diverse teams samen te stellen; de echte kunst is om diverse teams zo te begeleiden dat hun diversiteit en complementariteit tot betere discussies en betere besluiten leiden. Ik heb zeven stappen geïdentificeerd, die leiden naar echt succesvolle, diverse teams.

Stap 1: begin klein

Start klein, misschien slechts met een enkel team. Gun uzelf de tijd om te leren hoe u goede diverse teams samenstelt en begeleidt. Probeer niet de hele organisatie in één grootse beweging om te vormen. Kies mensen die openstaan voor het idee. Bespreek gezamenlijk wat elk lid van het team moet 'loslaten', wat hij bij moet leren, en waar en wanneer elk lid zijn kracht kan inzetten.

Stap 2: begeleid het team de eerste honderd dagen intensief

Zorg voor een begeleider die de groep helpt op te starten, door bijvoorbeeld de rollen en afspraken rond de voortgang en besluitvorming helder te maken. Laat de groep samen bepalen volgens welke regels het team zijn beslissingen gaat nemen. Teamleden moeten niet alleen



begrijpen dat de regels anders zijn, ze moeten ook gaan handelen volgens die nieuwe regels. En daar ligt de grootste uitdaging waar de begeleider de groep bij kan helpen.

Stap 3: vier het conflict

Grijp het eerste conflict binnen het team aan om opnieuw aan te geven hoe het team een conflict kan ombuigen naar kracht. Help het team om het conflict via de dialoog goed te begrijpen en elkaars inzichten echt te delen. Stimuleer de leden van de groep om elkaar juist tijdens conflicten op te zoeken. Wij merken dat groepen vaak van de nieuwe, afgesproken regels afwijken als de groep voor de eerste keer onder druk komt te staan. Dan vallen sommige teamleden terug in oud gedrag. Op dit soort momenten moet de teamleider de regels van het nieuwe team opnieuw bespreken.

Stap 4: voorkom het vormen van subgroepen

Als de druk in een team toeneemt, neigen mensen naar het vormen van subgroepen met gelijken. Deze subgroepen delen minder informatie met de rest van de groep. Zorg dat de rollen van het team zo zijn, dat subgroepen zich niet natuurlijk kunnen vormen. Zorg dat mensen die elkaar al goed kennen en die volgens dezelfde manier tot resultaat komen, in hun nieuwe team rol verschillende belangen in het team vertegenwoordigen. Daardoor moeten ze niet met elkaar, maar juist met de nieuwe leden van de groep veel samenwerking zoeken.

Stap 5: ga voor de samenwerking op lange termijn

Zorg ervoor dat er in de organisatie consensus is dat deze diverse en complementaire teams langere tijd met elkaar gaan samenwerken. Relationele conflicten frustreren vooral in het begin.

Bron: Animal Firm (zie www.managementboek.nl voor meer informatie over dit HPO boek.)



Start de Beweging

Bijna twee jaar geleden kwam de vraag van zorgorganisatie Beweging 3.0 om een HPO-leiderschapstraject vorm te geven en te begeleiden.

Zij hadden deelgenomen aan een HPO-netwerk voor zorgorganisaties en in dat kader al twee metingen gedaan bij het management. Nu wilden ze de actie doorzetten op de voor hun specifieke HPO-aandachtspunten. Ze wilden dus niet alleen weten ‘WAT’ de voor hun specifieke aandachtspunten voor verbetering waren, maar ook ‘HOE’ daar aandacht aan te besteden door de leidinggevenden van de organisatie. Allemaal tegelijk! Muriel Schrikkema en Lilian Kolker ontwierpen en begeleidden samen dit traject. Hier geven ze beide aan wat hen in dit jaartraject persoonlijk is opgevallen.

Case: Beweging 3.0

Playing to win

door Muriel Schrikkema, Direction Europe



Leuk!

Ik begeleidde al jaren langere trajecten vanuit mijn achtergrond als psycholoog en coach; sinds 2007 met de HPO-bril op mijn neus. Met de HPO-diagnose als uitgangspunt weet ik beter aan welke zaken aandacht te besteden voor langetermijneffect. De leiders c.q. teams in kwestie begrijpen hierdoor beter vanuit welke kapstok ze werken aan verbetering. Dus vanuit de zaken die er écht toe doen de diepte ingaan met leiders en teams, dat was ik gewend te doen. Ik was er klaar voor, dacht ik...

Uitdaging

Samen met collega Lilian Kolker van het HPO Center ging ik de dialoog aan met het bestuur van Beweging 3.0. Steeds duidelijker werd wat de verwachtingen waren. Lilian zou gedurende het traject constant de HPO-spiegel voorhouden en ik de persoonlijke begeleiding en vertaling ondersteunen. Ik voelde me als een vis in het water.

In de loop van de gesprekken werd echter duidelijk dat het om het gehele management en directie, ruim 100 mensen, tegelijkertijd zou gaan! Oei, dat leek een hele uitdaging: hoe kon ik in mijn eentje meer dan 100 mensen persoonlijk goed begeleiden?

Nou sta ik wel eens vaker voor een groep van 100 mensen en dan gaat het vaak om een inspiratiesessie of lezing. Maar persoonlijke begeleiding, de diepte in zoals ik gewend was, met 100 mensen tegelijkertijd? “Ik mag blij zijn als ik hun namen ken na een jaartraject als dit!”, schoot er veelvuldig door mijn hoofd. Ik moest zorgen dat ik de uitdaging hiervan in ging zien. Ik ging op zoek naar de mogelijkheden die er wél waren om zo’n grote groep mensen in beweging te krijgen.

Mentaliteit

Samen met Lilian ontwierp ik een traject van zes plenaire modules, met daarnaast nog aparte locatiesessies in kleiner verband. Een opzet die in onze ogen tegemoet kwam aan zowel het doel als het aantal mensen dat we in hun beweging wilden ondersteunen.

Het HPO-raamwerk hebben we in de eerste plenaire bijeenkomst uitgebreid neergezet voor de Top 100 van Beweging 3.0. Luisterend naar ons eigen gedachtegoed, viel me wederom op hoe HPO leiders overal ter wereld ook een gemeenschappelijke attitude met elkaar delen. Dat heeft niks te maken met hun drijfveren, gerichtheden, waardensystemen en handelingsstijlen zoals we

“HPO-leiders hebben een ‘playing to win’ mentaliteit.”

die met verschillende testen kunnen doormeten. Nee, ook daar zijn zij divers in. Wat zij wel gemeenschappelijk hebben, is hun mentaliteit. HPO-leiders hebben een ‘playing to win’-mentaliteit (in tegenstelling tot een ‘playing not to lose’-mentaliteit). Zonder uitzondering zijn HPO-leiders op kansen en mogelijkheden gericht. Zij bewegen naar hun ambities toe, vanuit een veilige basis die ze creëren door het contact aan te gaan en daadkrachtig besluiten te nemen in lijn met de koers die ze voor ogen hebben, met zorg voor hun mensen.

Kort samengevat: Door het creëren van een groot onderling vertrouwen, gaan ze het contact aan met hun medewerkers en nemen ze daadkrachtig besluiten in lijn met de koers die ze voor ogen hebben. Een positieve leermentaliteit, gericht op het samen realiseren van een duidelijke ambitie waar het geheel beter van wordt.

En daar stond ik dan.

Ik realiseerde me nu pas écht dat dat de shift was die ik had gemaakt. Van het standje ‘playing not to lose’ (de diepte in met 100 mensen kan toch niet) was mijn mentaliteit verschoven naar ‘playing to win’ (wat kan ik wél met 100

mensen?). Ik dwong mezelf anders en zonder vooroordelen te luisteren naar de signalen die de Top 100 me gaf, anders te denken en continu op zoek te blijven naar hoe ik met deze grote groep wél in beweging kon komen en blijven. Ik begon er zelfs lol in te krijgen!

De lange termijn

Gaandeweg het traject merkte ik dat de meeste managers en bestuurders gegrepen werden door het verlangen om nóg beter te worden. Op verschillende momenten in het traject vond een ieder zijn/haar handvatten ter verbetering en vertaalde dit naar de eigen praktijk. De een had daar wat meer ondersteuning bij nodig dan de ander. Een aantal mensen viel hierin zelfs zeer op. Met hen verkende ik hoe ze niet alleen zelf high performing konden zijn en blijven, maar wat hen te doen stond in het ondersteunen van hun team of zelfs een andere afdeling om meer high performing te worden. De zogenoemde ‘olievlek’ trad in werking ... er werd steeds meer geleerd. En wat betreft mezelf; ik heb ook weer geleerd. Scherp blijven vanuit de playing to win mentaliteit vraagt oefening en discipline. En net als je denkt dat je er bent, ga je er weer vandaan. Een mooie les!



Case: Beweging 3.0

Wij van Beweging 3.0

door Lilian Kolker, HPO Center



Alle 12 aspecten van goed management in de hand?

Het programma is opgezet vanuit het besef dat de rol van de leidinggevenden van het grootste belang is voor de ontwikkeling van de organisatie. Niet de boel draaiende houden, maar echte verbetering in gang zetten en dát proces gaande houden om zo samen met de medewerkers voor de cliënten van Beweging 3.0 uiteindelijk steeds betere zorg en ondersteuning te leveren. Om dat als HPO-manager te doen, moet je alle 12 HPO-aspecten van de pijler Kwaliteit van Management goed beheersen. Dat lijkt misschien veel, maar de meeste leidinggevenden verstaan de kunst - door opleiding en ervaring - een aantal hiervan goed in de praktijk te brengen. Ze zijn in het algemeen gericht op integriteit en het verkrijgen van het vertrouwen, voelen zich verantwoordelijk, zijn gespist op resultaat en effectiviteit, het nemen van besluiten en stimuleren van actie. Ze beschikken vaak over vaardigheden voor beheersing en sturing en hebben de instrumenten die ze daarbij gebruiken goed in de vingers. Het echte verschil maken leidinggevenden als ze anderen inspireren en in beweging kunnen brengen. En juist die kant moet het op. Het betekent dat je voortdurend zelf het goede voorbeeld moet geven, dat je snel en directe feedback geeft over gedrag zonder dat zaken hoog oplopen en je je medewerkers veel moet coachen en stimuleren mee te gaan in de visie, doelen en verbeteringen die je samen in de organisatie voor ogen hebt. En juist deze vaardig-

heden worden vaak lastig gevonden. Ze houden in dat je jezelf steeds een spiegel voor moet houden, dat je zelf actief feedback moet vragen en je je niet mag en kunt verschuilen achter de dagelijkse praktijk. Op zoek gaan naar tegengestelde meningen, dialoog aangaan, open staan voor nieuwe en andere zienswijzen en vooral ook zelf blijven leren. Dat doet niet iedereen van nature, maar dat kun je wel verbeteren. De vraag was: "Lukt dat in zo'n groot gezelschap?"

Met elkaar: een uitgelezen kans!

Als organisatie op weg naar HPO heb je High Performance Individuen nodig. Maar toen ik tijdens de eerste sessie die grote groep bij elkaar zag zitten, vroeg ik me wel af wat we met elkaar zouden kunnen bereiken. Begrijpt straks iedereen HPO beter en kunnen ze het ook toepassen? Met 100 mensen tegelijkertijd weet je vooraf zeker dat niet alle deelnemers bij alle aspecten en op hetzelfde moment worden geraakt. En hoe open staat iedereen om te leren, terwijl je velen uit de groep nauwelijks kent? Maar juist daar kwam een uitgelezen kans naar voren. Gaandeweg kwam het proces op gang waarbij leidinggevenden elkaar meer en meer in de volle breedte van de organisatie gingen vinden. Door het gezamenlijk bezoeken van de inspiratiesessies en daarbij samen te werken met collega's die je nog niet kent. Het betekent dat je actief op zoek moet naar de verbinding tussen jou en de ander en breder moet kijken dan naar je eigen team en locatie. Ook doortussentijds deel te nemen aan buddygroepen waarin leidinggevenden van verschillende

divisies en locaties en van verschillend niveau ervaringen uit de praktijk met elkaar delen. Door heel open met elkaar een High Performance Management-profiel te bespreken waarin jouw medewerkers je hebben beoordeeld, je jezelf een beoordeling hebt gegeven en waarin je jezelf kunt vergelijken met je collega's. Allerlei manieren om je persoonlijke ervaringen te spiegelen aan die van een ander.

Meer HPO

Waar het traject was ingezet om kennis te verdiepen en ook ervaring met elkaar te delen, heb ik gemerkt dat vooral het effect van meer onderling verbinding maken boven verwachting was. Een sterker 'wij-gevoel': wat bindt ons binnen Beweging 3.0? En juist ook dat heb je nodig als organisatie op weg naar HPO. Je moet elkaar beter leren kennen om elkaar vanzelfsprekender op te zoeken en meer te leren van elkaar. Dat helpt ook om de gezamenlijke ambitie te voelen en te voeden. Het verlaagt de drempel om vragen en onzekerheden te bespreken, kwetsbaar te zijn, praktische oplossingen te delen en anderen op ideeën te brengen. Allemaal elementen die voorwaardelijk zijn aan de mogelijkheden om meer HPO te worden. Wat prachtig dat Beweging 3.0 als organisatie, maar ook juist de leidinggevendenden zelf dat samen zijn aangegaan. Dat ze de tijd hebben genomen en de kans hebben benut om elkaar in breed verband beter te leren kennen. Dat leidt misschien niet altijd onmiddellijk tot persoonlijke diepgang, maar wel tot nieuwe ontmoetingen met praktische gevolgen: leidinggevendenden zijn bijvoorbeeld van plek veranderd en medewerkers worden uitgewisseld. En het leidt tot nieuwe, andere inzichten en discussies.

Synergie tussen wat en hoe

We hebben samen alle vertrouwen in het langetermijneffect bij Beweging 3.0 en zijn ervan overtuigd dat de organisatie in beweging blijft. Er verandert iets in 'het DNA' van de organisatie. Steeds meer managers laten de 'Playing to win'-mentaliteit zien.

Er wordt ook meer onderling contact gezocht, veiliger teams gecreëerd, verbeterinitiatieven opgestart en naar nieuwe uitdagingen gezocht. En waar dat niet het geval is, spreekt men elkaar daar steeds vaker op aan. We weten zeker dat we dit terug gaan zien in de scores van de HPO-meting in 2013!

Neem voor vragen of informatie contact op met:

Muriel Schrikkema (schrikkema@dir.nl)
of
Lilian Kolker (kolker@hpocenter.com)

5 vragen aan *Peter Klosse*

Eigenaar van Hotel Gastronomique De Echoput en oprichter van de Academie voor Gastronomie.

Hij is tevens auteur, spreker, smaakprofessor en Jurylid bij het SBS6 programma Menu van Oranje.



1. *Wat is de belangrijkste les die u geleerd heeft van een inspirerend leider?*

Niet dat ik mijn vader een inspirerend leider wil noemen (In de horeca zijn er overigens voldoende die dat vinden), maar er is een les die wij thuis hebben meegekregen, die ik nog dagelijks gebruik. Je altijd afvragen waarom dingen gaan, zoals ze gaan. Niets klakkeloos overnemen, maar altijd scherp zijn.

2. *Wat doet u om de mensen om u heen te inspireren en te motiveren?*

Kennis delen! Mensen helpen om de wijze les van mijn vader ook zelf in de praktijk te brengen. Mensen tijdens lezingen uitdagen om scherp te blijven. De rest van mijn leven wil ik vooral mijn

kennis delen tijdens lezingen, in mijn boeken, etc. Vaak zijn het ook jonge mensen en daar geniet ik enorm van. Mensen die heel leergierig zien, maar ook kritisch op alles wat ik zeg.

3. *Hoe blijft u zichzelf uitdagen en verbeteren?*

Leren, studeren en mijzelf continu omringen met diverse mensen die mij blijven uitdagen. Ik heb voor mijzelf vier pijlers opgesteld, waar ik continu mensen bij zoek met andere meningen of verhelderende inzichten. De pijlers zijn: Gastronomie & Sustainability (volhoudbaarheid), Gastronomie & Gezondheid (beter eten voor ouderen, gezonder eten, etc.), Gastronomie & Lokale Economie (bevorderen van kleine specialisten, samenwerking in de regio, etc.) en Gastronomie in de praktijk (smaakcombinaties).



4. *Wat houdt voor u een succesvolle samenwerking in?*

Mensen in een organisatie moeten niet gelijk zijn, maar wel een gezamenlijke chemie hebben. Een passie delen voor een gezamenlijk doel, product, dienst, etc. Daarbij komt dat een organisatie transparant moet zijn. Het is een proces van geven en nemen, elkaar willen helpen met de gezamenlijke passie als drijfveer.

5. *Welke organisatie vindt u echt bijzonder? Wat maakt deze organisatie dan uniek?*

Tja, ik kom op twee organisaties. De een via mijn zoon, die mee mocht lopen bij Google. Volgens hem een inspirerende organisatie, waar kennis wordt gedeeld, mensen elkaar helpen en vele kansen zijn om je te ontwikkelen. Maar dat is ver weg voor mij. Dichtbij is toch De Librije. En het gaat

niet om de drie sterren. Waar het echt omgaat is de klantbeleving die altijd goed is. De enorme passie van Jonnie en zijn team. Gerechten worden continu door andere chefs nagemaakt, maar continue vernieuwing zit Jonnie echt in het bloed. Elke keer weer vernieuwen en voorop lopen. Geweldig!

www.echoput.nl

www.academievoorgastronomie.nl



Diagnose High Performance Manager en Ondernemerschap

Waarin een klein bureau groots is

Als kleinste van de top 10 -ingenieursbureaus een icoonproject winnen van een consortium van grotere bureaus doe je niet zomaar.

Toch slaagde Witteveen+Bos daarin. Volgens algemeen directeur Harry Webers is dat voor een groot deel te danken aan de verbeterde kwaliteit van het management binnen zijn bedrijf.

Bij een kennisintensieve organisatie als een ingenieursbureau is de kwaliteit van management van doorslaggevend belang. “We bestaan bij de gratie van de kennis en ervaring van onze medewerkers, dus moeten wij voortdurend talentvolle mensen werven, zorgen dat ze blijven en we ze op een inspirerende manier managen”, zegt Harry Webers, algemeen directeur van Witteveen+Bos.

Witteveen+Bos houdt zich onder meer bezig met de Noord/Zuidlijn en is betrokken bij de ontwikkeling van de tweede Maasvlakte. Webers: “Dit soort integrale projecten kun je alleen maar doen als je toptalent in huis hebt. Als je middelmatig bent, ben je niet onderscheidend genoeg, word je onderdeel van de grijze massa en kun je je tarieven niet waarmaken.”



Case: Witteveen+Bos

“Sommigen hadden behoefte aan een adviesgesprek, en anderen hebben collega’s opgezocht om te spreken over de resultaten als er grote afwijkingen waren tussen het zelfbeeld en het oordeel van de collega’s.”

Om dit soort projecten te kunnen blijven doen, denken Webers en de rest van het topmanagement van Witteveen+Bos voortdurend na over hoe het bedrijf zich kan verbeteren. “Een speerpunt is dat wij een ingenieursbureau van topklasse willen zijn”, zegt Harry Webers, die al sinds 2007 gebruik maakt van de diensten van het HPO Center en sindsdien ook optreedt als ambassadeur van het gedachtegoed.

“De drie kwaliteitskenmerken van Witteveen+Bos zijn: deskundig, betrouwbaar en betrokken. Die weerspiegelen de cultuur binnen onze organisatie en het zijn de eigenschappen van onze mensen. Nu kun je dat vinden van jezelf, maar de vraag is of je het ook echt bent? Na twee HPO-diagnoses binnen onze organisatie, waar we goed scoorden, wilden we op de pijler management en op ondernemerschap meer de diepte in. Want als onze mensen niet van topklasse zijn, dan kun je de rest ook wel vergeten.”

Het HPO Center heeft op wetenschappelijke basis een diagnose voor High Performance Management (HPM) en Ondernemerschap ontwikkeld. “In deze diagnose beoordeelde elk van onze seniorpartners 5 collega’s op basis van een vragenlijst en vulden zij

de vragenlijst ook over zichzelf in”, vertelt Webers. De resultaten ervan zijn persoonlijk teruggekoppeld.

Voorafgaand aan de vragenlijst voerde de groep een pittige discussie over nut en noodzaak. “Het is natuurlijk erg delicaat om iemand te beoordelen. En als jij degene bent, die beoordeeld wordt, dan komt het allemaal heel dichtbij. Zo vond ook een persoon het erg moeilijk om mee te werken, omdat hij zijn collega’s onvoldoende kende om ze goed te kunnen beoordelen. Maar de seniorpartners kregen door de HPM en ondernemerschap-diagnose een goede foto van zichzelf”, zegt Webers.

“Ieder doet met de resultaten het zijne of hare. Sommigen hadden behoefte aan een adviesgesprek, en anderen hebben collega’s opgezocht om te spreken over de resultaten als er grote afwijkingen waren tussen het zelfbeeld en het oordeel van de collega’s. Als je zelf denkt dat je op aspecten van ondernemerschap een 8 verdient, terwijl collega’s je een 5 geven, dan heb je natuurlijk iets om goed over na te denken.” Webers sluit ook niet uit dat de resultaten voor sommigen een goede aanleiding zijn voor de heroverweging van de positie en activiteiten binnen de organisatie.



Met dit soort trajecten hoopt Witteveen+Bos te komen tot periodieke evaluaties van de persoonlijke kwaliteiten op het gebied van management en ondernemerschap. De algemeen directeur denkt dat zijn organisatie - sinds in 2007 voor het eerst een HPO-diagnose werd afgenomen - er flink op vooruit is gegaan. “Maar er hebben geen revoluties plaatsgevonden”, zegt hij. “We evolueren op basis van geleidelijkheid. Door continu te veranderen zie je de prestaties in de tijd verbeteren.”

Een voorbeeld? “Onze offertes zijn een stuk beter geworden en scoren ook hoger, door de wensen en behoeften van de klant centraal te stellen. Dat klinkt in theorie erg logisch, maar de praktijk bleek een stuk weerbarstiger. Onlangs hebben we als kleinste van de top 10-bureaus een opdracht van meer dan 5 miljoen euro weten te verwerven voor het toekomstbestendig maken van de Afsluitdijk”, zegt Webers. “De prijs was goed, maar eigenlijk niet doorslaggevend. We hebben onder andere gewonnen op basis van de kwaliteit van onze offerte, ons projectteam en de aanpak van de samenwerking met de opdrachtgever. Dat was namelijk onze kwaliteit. Daar zijn we erg trots op. Het is een prachtige afsluiting van 2012 en een mooi begin van 2013.”

Reactie HPO expert

Lilian Kolker



Bij een diagnose als deze krijgen niet alleen de individuen hun uitkomsten gespiegeld, maar geven we op basis van de data ook een terugkoppeling over de aandachtspunten voor een team als geheel. Bovendien gaven de data die we verzamelden bij Witteveen+Bos de mogelijkheid om te kijken naar het verband tussen management en ondernemerschap. Daarvan hebben we geleerd dat er een sterke relatie bestaat tussen excellent leiderschap en de mate waarin managers echte vernieuwing weten te realiseren, bijvoorbeeld door uitdagende en originele projecten te doen en binnen het vakgebied het voortouw te nemen. Deze ondernemende, excellente leiders richten zich op de buitenwereld en signaleren aan de voorkant van het proces de trends en mogelijkheden om samen met de klant vernieuwing te realiseren. Witteveen+Bos doet dat op een bijzondere wijze en ik heb tijdens het interviewen van de senior partners prachtige, inspirerende voorbeelden gehoord. Indrukwekkend. Als je echt aan de top wilt opereren, zal je de uitdaging ook echt aan moeten gaan; jezelf en je team echt stretchen. Dat is niet alleen technisch of commercieel werk, maar vooral ook mensenwerk. Prachtig te zien hoe senior partners bij Witteveen+Bos individueel en als team hun ambitie waarmaken en samen met hun klanten steeds beter te worden.

Neem voor vragen of informatie contact op met
Lilian Kolker kolker@hpocenter.com of
T. 035 – 603 70 07

Over HPO Center



“Een High Performance Organisatie is een organisatie die significant betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan haar peer groep over een periode van tenminste vijf jaar, door zich op een gedisciplineerde manier te concentreren op datgene dat echt belangrijk is voor de organisatie.”

Dit is wat ons drijft.

Klanten, medewerkers, leveranciers, aandeelhouders, de samenleving et cetera, iedereen profiteert wanneer organisaties op HPO niveau presteren. Het maakt ons trots wanneer wij managers en medewerkers kunnen inspireren en uitdagen om de weg richting een High Performance Organisatie te starten. We willen wereldwijd de bron zijn van inspiratie en kennis rond 'wat' organisatie beter maakt en wat managers en medewerkers binnen die organisaties drijft om de prestaties te verbeteren. We zijn een kennis- en inspiratiecentrum, op basis van continu onderzoek, dat over de hele wereld (ook in ontwikkelingslanden) wil werken met organisaties die zelf ook gedreven zijn om de prestaties te verbeteren. Wakker schudden, inspireren en mensen verbinden in een netwerk is onze passie. Op basis van het HPO-gedachtegoed houden we organisaties een spiegel voor en staan we aan de basis van continue prestatieverbetering. Het HPO Center levert kennis in de vorm van *diagnoses, interviews, boeken, coaches, artikelen, lezingen, Masterclasses, netwerken en workshops* met 'best ideas'. Deze kennis ondersteunt organisaties bij het zelf implementeren van de gewenste verbeteringen. Hiernaast worden de opdrachten van onze klanten gebruikt om nieuw onderzoek en nieuwe publicaties mogelijk te maken, waaronder onderzoek naar High Performance Managers, High Performance Employees en High Performance Partnerships. Ook op deze onderzoeksgebieden helpen wij organisaties om te verbeteren.

De meerwaarde van de HPO-raamwerk

Sinds 2008 hebben ruim 2000 organisaties in binnen- en buitenland het HPO-raamwerk toegepast. Grote en kleine organisaties. Profit, non-profit en overheidsorganisaties. De volgende voordelen bij het werken met het HPO-raamwerk komen vaak naar voren:

Betere houding

Medewerkers hebben aandacht voor verbetering en voelen zich meer verantwoordelijk voor de producten, diensten en processen van de organisatie. De innovatiegraad stijgt en nieuwe producten en diensten komen sneller en succesvoller op de markt. Er is een gedeeld gevoel van doelgerichtheid en vernieuwde 'spirit'.

Betere samenwerking

Werknemers werken meer en beter samen met collega's van andere afdelingen en met leveranciers en klanten. Ze staan meer open voor ideeën en zien zichzelf als onderdeel van een waarde toevoegende keten.

Betere organisatie

De organisatie heeft een unieke strategie ten opzichte van concurrenten en werkt meer gefocust en gedisciplineerd. Er worden minder projecten aangenomen, maar die worden wel perfect afgerond, binnen budget en op tijd. De organisatie maakt minder fouten. Het gevolg: een sterke reputatie op het vlak van kwaliteit.



Betere financiële resultaten

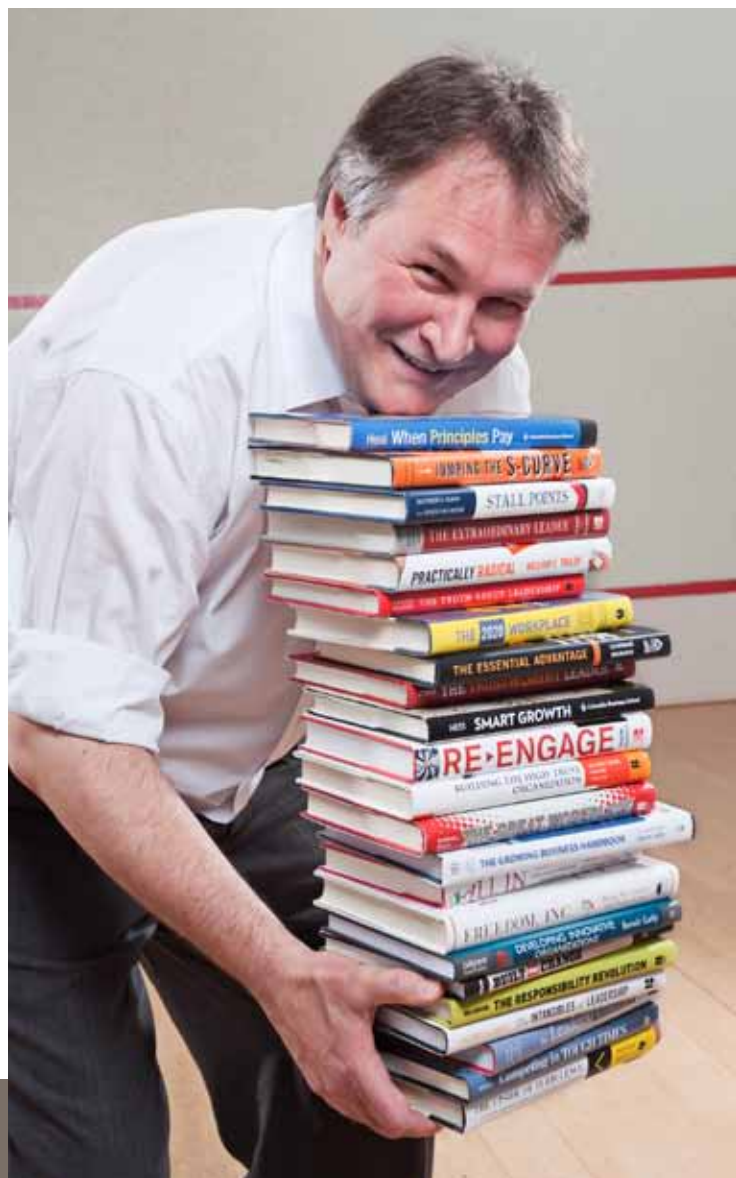
De productiviteit stijgt doordat hetzelfde aantal medewerkers meer doet, met meer succes. De winst stijgt, het marktaandeel neemt toe en de organisatie is financieel stabiel.

Competitief voordeel

Organisaties met de hoogste gemiddelde HPO-score behalen ook de beste resultaten.

Neem voor meer informatie of het maken van een verkennende afspraak contact op met Chiel Vink (vink@hpocenter.com of T. 035 - 603 70 07).

*Wij geloven in 'open source'.
Onze onderzoeken, kennis en inspiratie is gratis terug te vinden in de HPO App, op onze websites (www.hpocenter.nl en www.whatmakesahighperformanceorganization.com) en op Facebook, LinkedIn, Twitter en YouTube.*



“We wisten dat we een succesvolle onderneming waren, maar waren we nu ook echt zo goed als we dachten? Hadden we niet gewoon ‘geluk’ dat we in de juiste bedrijfstak, met het juiste bedrijfsmodel opereerden? De resultaten van de HPO-diagnose waren gedegen en gingen een stuk verder dan het buikgevoel dat we met z’n allen hadden. Verbeterpunten zijn door het HPO Center duidelijk geformuleerd en een aanzet tot een actieplan maakte ook deelde uit van de aanbevelingen.”

Giel Claes, directeur Pon Power

“Het HPO Center biedt heel bruikbare informatie. Ze hanteren een no nonsense-benadering en gebruiken geen boekentaal, zodat we die informatie ook kunnen overbrengen op onze medewerkers.”

Tanja Scholten, Directeur HR JP van den Bent Stichting

“Het HPO Center slaat een brug tussen het wetenschappelijk onderzoek naar de succesfactoren van High Performance Organizations (HPO) en de toepassing in de praktijk.”

BNDeStem ‘De Ondernemer’



HPO publicaties

Animal Firm



Haal het beste diergedrag in uzelf en uw team naar boven!

De Animal Firm is de glansrijke tegenhanger van Orwells klassieker de Animal Farm. Op een inspirerende manier laten de auteurs zien hoe gedrag uit de dierenwereld kan worden ingezet om een high performance organisatie te creëren. Talrijke feiten passeren daarbij de revue. Wist u bijvoorbeeld dat ganzen in V-formatie 71 procent verder vliegen dan wanneer ze alleen zouden vliegen? En dat zebra's, gnoes, giraffen en struisvogels op de savanne een divers, maar goed geolied team vormen? In de Animal Firm draait alles om slimmer samenwerken en beter presteren. Wilt u het gedrag van uzelf, uw team en uw organisatie veranderen? Ga dan mee op reis!

Leer van praktisch onderzoek hoe succesvoller te presteren als individu, team en organisatie.

Een speels en rijk geïllustreerd boek vol met inspirerende voorbeelden en praktisch toepasbare tips voor vergaderingen, heisessies, presentaties et cetera.

Juist ook zeer geschikt voor mensen die met moeite managementboeken doorkomen.

[Bestel op managementboek.nl](http://Bestel.op.managementboek.nl)

*Top 3 best verkochte
managementboeken
2010 en 2011!*

10 Rituelen van slecht management.



Hoe herkent u ze en hoe bestrijdt u ze?

Zonder goede managers is het onmogelijk om een excellente organisatie te creëren.

Wat onderscheidt de goede manager nu precies van de slechte? Dit boek beschrijft de tien rituelen die slechte managers gebruiken om te overleven in het huidige tijdsgewricht van dalende omzetten, afnemende winsten, oplopende verliezen en beperktere budgetruimtes.

Slechte managers verbloemen met hun gedrag hun slechte prestaties. Ze:

1. zijn alleen maar bezig met het 'opruimen' van de rotzooi van hun voorgangers;
2. zijn altijd 'druk, druk, druk';
3. beheersen het budgetspel tot in de puntjes;
4. sturen alleen op afstand;
5. geven altijd een ander de schuld;
6. maken dikke imponerende plannen;
7. communiceren slechts één richting uit;
8. hebben alleen oog voor de aandeelhouder;
9. zijn echte machiavellisten;
10. hebben voor elke drie jaar een exitstrategie.

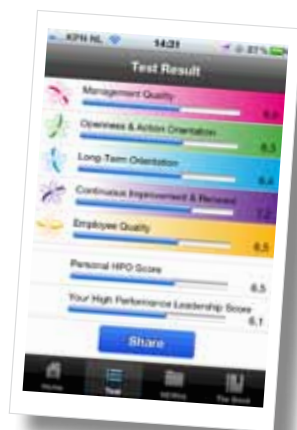
Managers die deze rituelen toepassen kunnen de weg naar een excellente organisatie vakkundig blokkeren. Dit boek laat daarom zien hoe slechte managers te werk gaan, zodat u hun gedrag voortaan kunt herkennen en bestrijden. Om u vervolgens te richten op het echt belangrijke werk: de transitie naar een high performance organisatie!

[Bestel op managementboek.nl](http://Bestel.op.managementboek.nl)

HPO publicaties

HPO app

Nieuwe app geeft managers gratis toegang tot de succesfactoren van High Performance Organisaties.



De app geeft iedereen direct toegang tot informatie, cases, ideeën en video's rond de succesfactoren van High Performance Organisaties (HPO's). Onderwerpen in de app zijn o.a.:

Je persoonlijke HPO score

Je persoonlijke High Performance Leiderschapstest

De 5 HPO-factoren:

- Management kwaliteit
(o.a. voorbeeldrol, effectiviteit, sterk leiderschap en integriteit)
- Openheid en actiegerichtheid
(o.a. kennisdelen en communiceren versus dialoog)
- Lange termijn gerichtheid
(o.a. aandeelhouders en overige belanghebbende en interne doorgroeimogelijkheden)
- Continu verbeteren en vernieuwen
(o.a. strategie, verbeteren van processen en prestatie management)
- Medewerkers kwaliteit
(o.a. diversiteit, samenwerken en inspiratie)



Passie voor je vak!

Hoe gedrevenheid en vakbekwaamheid weer teruggebracht kunnen worden in de financiële dienstverleningsector.



Hoe maakt u van uw bedrijf een HPO, oftewel een High Performance Organisatie? En hoe wordt u zelf een High Performance Individual? Dringende vragen, vooral in een tijd van recessie.

Dr. André A. de Waal MBA komt in 'Passie voor je vak' met een helder antwoord. Dit boek is bedoeld om een worstelende sector nieuw elan te geven: de financiële dienstverlening. Met levendige praktijkvoorbeelden laat De Waal zien waar het om gaat: 'Passie' en 'Vakmanschap'. Termen die we allemaal kennen en die we graag in de mond nemen. In de visie van De Waal krijgen ze opnieuw energie en inhoud.

[Bestel op managementboek.nl](http://managementboek.nl)

**Verkrijgbaar bij o.a.
Amazon.com,
Bol.com of bij
Managementboek.nl**



High Performance Individual: André Kuipers



André Kuipers ontvangt het HPO boek 'Passie voor je vak'

André Kuipers, Nederlander van het jaar 2012, en een echt High Performance Individual

Samen met zijn team heeft hij gezorgd voor een succesvolle HPR...High Performance Ruimtereis!

André Kuipers ontving uit handen van Wilma de Bruijn, directeur Eureko Academy Life & Pensions, het HPO boek 'Passie voor je vak'. Bij een man met zoveel passie, past maar een boek. En als André Kuipers iets gemeen heeft met zijn naamgenoot André de Waal, dan is het wel die ongekennde passie voor het vak. Kuipers ontdekt en verkent de ruimte. De Waal ontdekt en verkent de succesfactoren van High Performance Organisaties.



FACTOR⁵ magazine is een uitgave van

het HPO Center

Havenstraat 29

1211 KG Hilversum

Telefoon: 035 – 603 70 07

Website: www.hpocenter.nl



Uitgever

HPO Center

Hoofdredactie

Linde Peters en Marco Schreurs (schreurs@hpocenter.com)

Redactie

André de Waal, Chiel Vink, Esther Mollema, Lilian Kolker, Eveline Hinfelaar,
Merel Broekhuizen, Muriel Schrikkema en Alex Meingast.

Vormgeving

Dennis Hunneman ~ sitestorm.nl

Illustraties en fotografie

Huub Peters (diederik.dp@gmail.com), Istock photo, Witteveen+Bos, Eureka Academy Life & Pensions, Ben Haeck, Matthijs Hakfoort ~ sitestorm.nl en Flickr

Grote dank aan al onze klanten en relaties

ABN AMRO Bank, provincie Drenthe, Wageningen Universiteit & Research, Ballast Nedam, Eureka Academy Life & Pensions, Limor, Valstar Simonis, Schiphol Group, Waterschapsbedrijf Limburg, Witteveen+Bos, Ziggo, Beweging 3.0, Grohe, HP, Mirjam Streefkerk, Ronald Buitenhuis, Joyce Sylvester, Jeroen Smit, Peter Klosse, Gerard Spong, Willemijn Bos, Jacco Verhaeren, Toon Gerbrands, Almeersch Hippisch Centrum, Nehphil NEH Philippines, SABMiller Europe, Secretariat of the Senate Thailand, Dalia Fakhry en Kettie Chipeta.

Nummer 1

FACTOR⁵ Magazine verschijnt 1 maal per jaar en is te downloaden op de website van het HPO Center.

Niets uit deze uitgave mag op enigerlei wijze worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

Ben je niet de auteur, maar wil je wel een artikel gebruiken? Dat mag niet zonder toestemming, neem contact met ons op. Stuur een e-mail naar: schreurs@hpocenter.com. Vertel wat uw plannen zijn en wij kijken wat we voor u kunnen doen.

The Hunger Project maakt mensen in Benin bewust van hun eigen vermogens. Zo helpen we ze bij het herkennen en benutten van kansen om ondernemerschap en zelfredzaamheid te realiseren. Dáár investeren wij in! Investeer ook in de Katakale-groep en word lid van een inspirerend netwerk.

**Investeer
ook mee in
het einde
van honger
in Benin**

www.katakale.nl



**HPO
CENTER**
inspiration & know-how to excel