Inhoud

Voorwoord 10

1 Het belang van management 14
1.1 We moeten niet toe naar minder managers … we moeten toe naar meer excellente managers! 15
1.2 Wat zijn de eigenschappen en kenmerken van een goede managerial leider? 19
1.3 Over dit boek 21

2 Het HPO-raamwerk 22
2.1 High performance: 5 factoren en 35 kenmerken 23
2.2 De HPO-diagnose 36

3 Effecten van het HPO-raamwerk op prestaties 38
3.1 HPO's presteren beter 39
Casestudy: het HPO-raamwerk gebruiken om de beste te worden in de sector: ARK Data Centres 46
3.2 De vraag blijft: wat veroorzaakt wat? 56

4 Bewezen principes van HPO-leiderschap 58
4.1 Het draait allemaal om de managerial leider 59
Casestudy: managers maken het verschil bij twee Europese profitbedrijven 62
Casestudy: managers maken het verschil bij een Afrikaanse overheidsinstelling 69
4.2 Principe 1: toekomstgericht & standvastig en gedisciplineerd 76
Techniek: omgaan met niet-presteerders 83
Casestudy: standvastigheid en discipline bij Longfellow Benefits 87
4.3 Principe 2: informeren, communiceren en in dialoog gaan & snel beslissen en actie ondernemen 96

4.4 Principe 3: zichzelf en anderen verbeteren & excelleren in het dagelijks leven 103
Techniek: het werven en trainen van excellent presterende medewerkers 109
4.5 Principe 4: gericht op externe & interne zaken 116
Techniek: klantloyaliteit vergroten 118
Techniek: high performance partnerships ontwikkelen 124
Techniek: silo's afbreken 132
4.6 Principe 5: creatieve verbetering & op feiten gebaseerd 135
Techniek: het procesverbeteringsproces verbeteren 137
Techniek: een prestatiemanagementsysteem opzetten voor een HPO 147

5 Een succesvolle HPO-transformatie uitvoeren 152
5.1 De HPO-transformatieaanpak 153
5.2 Het succeswiel van de HPO-transformatie 165
5.3 De HPO-coaches 170
5.4 Effectieve interventies 177
5.5 Ervaringen 181
5.6 Mislukte HPO-transformaties 185
Casestudy: de HPO-diagnose gebruiken bij Swagelok Transformers om goed om te gaan met lokale omstandigheden 189

Dankwoord 198
Bijlagen 200
Bijlage 1 – Wetenschappelijke ontwikkeling van het HPO-raamwerk 201
Bijlage 2 – In welke mate is het HPO-raamwerk zelf high performing? 221
Bijlage 3 – Het HPP-raamwerk 227
Bijlage 4 – Technieken om silo's af te breken 230
Bijlage 5 – Omschrijvingen van de PMA-dimensies 232
Bijlage 6 – De HPO-transformatiebenadering in de praktijk 241

De auteur en het HPO Center 250
Noten 254
Literatuur 264

Voorwoord

Ik zag voor het eerst de voordelen van het high performance-raamwerk toen ik werkte bij ATLAS, allereerst als chief operating officer (COO) en later als chief executive officer (CEO) van het consortium. De weg die ATLAS heeft afgelegd naar HPO is uitstekend gedocumenteerd in Andrés boek *Hoe bouw je een high performance organisatie?* en ook in dit boek wordt ernaar verwezen. Samengevat: ATLAS was een consortium van technologiebedrijven dat werkte voor klanten in de defensie- en veiligheidssectoren. Het consortium had niet echt een team-ethos weten te ontwikkelen om samenwerking tussen de moederbedrijven mogelijk te maken. De daaruit voortvloeiende 'silo-organisatie' leed aan verandermoeheid. Verandering was hard nodig, maar initiatieven werden nooit volledig ten uitvoer gebracht. Vaak werden deze nieuwe initiatieven ingezet voordat eerdere daaraan gerelateerde veranderingen volledig waren doorgevoerd. Het ontbrak het consortium aan een raamwerk dat een gedeelde taal kon bieden om de teams te verenigen met het oog op het behalen van betere resultaten. Om hierin te voorzien, kozen we voor het HPO-raamwerk. Dit raamwerk bleek het ontbrekende ingrediënt dat het consortium in staat stelde om veel beter te presteren en naar de HPO-status toe te groeien. Bijna tien jaar later ontving ik een spannend nieuw aanbod: ik kreeg de kans om te gaan werken bij Vision-Box, een technologiebedrijf dat marktleider was op het gebied van biometrie. Ik zou hun COO worden en verantwoordelijk zijn voor een vergaande transformatie. Vision-Box had vanaf het begin, achttien jaar geleden, opmerkelijke successen geboekt, maar nu was de tijd gekomen om de organisatie te transformeren en op te schalen om een wereldwijde markt te kunnen bedienen.

Gezien mijn ervaringen bij Atlas was toepassing van het HPO-raamwerk en streven naar de HPO-status de logische keus om de transformatie bij Vision-Box een positieve impuls te geven. Zoals André in zijn boek benadrukt, heeft elke organisatie een 'harde' structurele kant en een 'zachte' menselijke kant. De 'harde' structurele kant van de transformatie (bedrijfsmodel definiëren, organisatiestructuur ontwerpen, processen verbeteren of nieuwe introduceren) zal weinig tot geen waarde hebben en waarschijnlijk helemaal niet aanslaan wanneer de zachte, menselijke kant er niet ook bij wordt betrokken. De 'harde' structurele aspecten zijn noodzakelijk en zullen de gehele organisatie voordeel opleveren. Normaal gesproken worden ze echter op zo'n manier beschreven dat slechts een

paar leden van het senior management de betekenis ervan volledig begrijpen. Doordat er managementtaal wordt gebezigd, wordt het grootste deel van de organisatie uitgesloten. De medewerkers kunnen de transformatie daardoor niet betrekken op hun persoonlijke omstandigheden of die van hun team.

Het gevolg is dat transformaties over het algemeen het risico lopen te mislukken, omdat de meeste mensen binnen de organisatie niet overtuigd kunnen worden eraan mee te doen. En zij zijn juist degenen die veranderingen in de praktijk kunnen doorvoeren. Wanneer gebruik wordt gemaakt van het HPO-raamwerk, kunnen alle aspecten van een transformatie heel eenvoudig worden vertaald naar de HPO-factoren. Iedereen zal begrijpen dat verbeteren het doel is, en door gerichte inspanningen te doen op het gebied van kwaliteit van management, openheid en actiegerichtheid, continue verbetering en vernieuwing, langetermijngerichtheid en kwaliteit van medewerkers kunnen medewerkers een transformatie en daaraan gekoppelde acties in verband brengen met een resultaat dat voordeel zal opleveren voor de organisatie. Als deze koppelingen zijn gelegd, vindt de gewenste vertaalslag plaats en zullen teamleden in de gehele organisatie zich snel aansluiten bij de verandering – niet alleen het kleine groepje senior managers, maar ook de rest van de organisatie.

Het enthousiasme, de energie en de gemeenschapszin van de HPO-coaches (over wie je in dit boek nog veel meer zal lezen) zijn in mijn ogen essentieel om het momentum te ontwikkelen om de gewenste verandering te dragen en er ook voor te zorgen dat zij blijvend is. Managers en medewerkers kunnen, zeker na verloop van tijd, blind worden voor zaken binnen de organisatie die leiden tot inefficiëntie en ineffectiviteit. Het HPO-raamwerk vraagt mensen om zich in te zetten om te kijken naar wat ze doen, hoe ze het doen en waarom ze het doen. Vaak beseffen mensen niet dat ze in staat zijn hun eigen werkomgeving of die van hun team te verbeteren, en dat ze daar ook het recht toe hebben. Met het HPO-raamwerk worden zij bevrijd van deze beperkende gedachten. Bij Vision-Box heeft iedereen een stem en de mogelijkheid om zelf te gaan voor meer succes; de senior managers zijn niet de enigen die waken over de ontwikkeling van onze toekomst … bij Vision-Box doen we dat allen gezamenlijk.

Het effect van de HPO-diagnose en het HPO-raamwerk op het management is een bijzonder interessant aspect. Managers en leiders onderwerpen zichzelf zelden aan een kritische blik van de gehele organisatie, zoals dat gebeurt tijdens de HPO-diagnose en bij toepassing van het HPO-raamwerk. Als je aan de reis begint om een HPO te worden, is het belangrijk dat je op alle niveaus betrokken bent en openstaat voor feedback. Helaas voelen sommigen in een managementpositie zich boven anderen verheven; ze denken dat ze de kritische blik van degenen die niet tot het management behoren, niet nodig hebben. Wanneer managers op een passieve manier weerstand bieden aan het omarmen van de HPO-kenmerken door de organisatie, verliezen hun teams het vertrouwen in hen als managers en leiders, en in de toewijding van de organisatie om te verbeteren. Goede managers en leiders omarmen hun dankzij de diagnose en het raamwerk nieuwverworven kwetsbaarheid en gaan op zoek naar betrokkenheid en feedback. Ze verwerken dit allemaal en ondernemen vervolgens actie. Als ze positief staan tegenover HPO, weten managers hun eigen managementvaardigheden uit te bouwen en groeien hun teams met hen mee. Managers die het HPO-concept omarmen, vertonen het juiste HPO-managerial gedrag, waardoor de individuele medewerkers en de organisatie zichzelf verder kunnen ontwikkelen. Uiteindelijk leidt dit tot het bereiken van de HPO-status, oftewel: dit is een *self-fulfilling prophecy*!

De vijf principes van high performance managerial leiderschap is een uitstekend vervolg op Andrés boek *Hoe bouw je een high performance organisatie?*. Het legt namelijk uit dat er een niet-aflatende focus op leiderschapsgedrag gekoppeld aan managerial gedrag nodig is om ervoor te zorgen dat de HPO-reis wordt voortgezet, zodat organisaties de HPO-status kunnen bereiken en handhaven. Organisaties kunnen doen alsof ze een HPO zijn, ze kunnen de vijf factoren en 35 kenmerken uit het hoofd leren, maar ze worden pas echt een HPO als hun leiders en managers te allen tijde het juiste gedrag vertonen. Dit boek leidt ons in de juiste richting van dat gedrag. Ik beveel alle managerial leiders die hun organisatie naar een volgend niveau willen tillen dan ook aan het te lezen.

Chris Abbott
COO en CEO van ATLAS Consortium, 2008-2012
COO Vision-Box, sinds 2018

1

Het belang van management

1.1 We moeten niet toe naar minder managers … we moeten toe naar meer excellente managers!

Het is al enige tijd een trend om te klagen over managers. Men zegt dan dat ze de verpersoonlijking van het kwaad zijn in moderne organisaties en dat we beter af zouden zijn zonder hen. In een recent artikel getiteld *Managing? What Nonsense!* ('Managen? Wat een onzin!') pleit de auteur ervoor om tijdens de volgende bezuinigingsronde een of meer managementlagen weg te snijden, omdat managers niets goeds brengen en geldverspilling betekenen. Dat is een interessant standpunt, omdat uit de meeste wetenschappelijke literatuur juist precies het tegenovergestelde blijkt van wat deze schrijver beweert, namelijk dat managers de belangrijkste reden zijn waarom organisaties succesvol zijn.[1]

WAAROM MANAGERS BELANGRIJK ZIJN

Een samenvatting van recente wetenschappelijke managementliteratuur maakt het volgende duidelijk over het belang van management:

- Vijftien jaar wereldwijd longitudinaal (langjarig) onderzoek naar de effecten van competent management op operationele uitmuntendheid heeft aangetoond dat lacunes in managementpraktijken grote verschillen in de prestaties van organisaties tot gevolg hadden. Met andere woorden: hoe beter managers in staat waren om bepaalde gewoonten en technieken in praktijk te brengen (oftewel hoe beter zij leidinggaven), hoe beter de prestaties van hun organisaties waren.[2]
- Binnen twaalf instellingen van een zorgverlener bleek sprake te zijn van grote prestatieverschillen. Toen men op zoek ging naar de oorzaken, kwamen als de twee belangrijkste naar voren: de kwaliteit van het management en de manier waarop effectieve managers hun medewerkers weten te inspireren en met hen communiceren. Hoe beter deze managers waren in het managen van en omgaan met hun personeel, hoe effectiever deze medewerkers waren, met als gevolg dat de organisatie beter presteerde.[3]
- Hoe belangrijk de betrokkenheid van managers is, werd ook duidelijk in een studie naar slecht presterende afdelingen. Daar verbeterden de prestaties nadat managers van goed presterende afdelingen waren overgeplaatst naar die slecht presterende afdelingen. Deze 'goede' managers bleken in staat om bij deze slechte afdelingen hun managementtechnieken toe te passen met hetzelfde positieve resultaat.[4]

- Om te evalueren of de kwaliteit van het management ook in de publieke sector van belang was, werd een grootschalig onderzoek uitgevoerd naar de effecten van managementinitiatieven op de prestaties van publieke organisaties, zoals een verandering in de bedrijfscultuur, aanpassing van de structuur en toepassing van nieuwe technologieën. Deze inspanningen hadden inderdaad een positieve invloed op de effectiviteit van instellingen in de publieke sector, gemeten naar de mate waarin ze in staat waren hun kernmissie te realiseren. Met name initiatieven die leidden tot een cultuur van ontwikkeling – met een focus op resultaten dankzij een heldere formulering van het doel en een gedecentraliseerde verantwoordelijkheid met betrekking tot besluitvorming – beïnvloedden de effectiviteit van de organisatie positief.[5]
- Een onderzoek naar de rol van leiders tijdens het doorvoeren van grote veranderingen bij een organisatie in de publieke sector toonde aan dat effectief leiderschapsgedrag en een hoge mate van emotionele intelligentie van de leiders een aanzienlijk positief effect hadden op de verbondenheid van de medewerkers en daardoor ook op het succes van veranderinitiatieven.[6]
- Bij twee afdelingen van een en hetzelfde bedrijf werd longitudinaal onderzoek gedaan naar de toepassing en het effect van een methode om de organisatie te verbeteren. Ondanks het feit dat dezelfde techniek werd toegepast, verschilden de resultaten bij de twee afdelingen sterk. De doorslaggevende factor daarbij was de manier waarop de afdelingsmanagers de techniek toepasten: hoe meer toewijding het management aan de dag legde, hoe hoger hun bijdrage aan de resultaten van de organisatie. De verbetermethode is dus het meest effectief wanneer het management deze technieken incorporeert in de werkplek en continu blijft streven naar het verbeteren van de prestaties.[7]
- Om het effect van innovaties en managementtechnieken op de productiviteit van de economie te evalueren, zijn nieuwe indicatoren ontwikkeld die vooruitgang op het gebied van management meten. De onderzoeksresultaten lieten zien dat nieuwe managementtechnieken een positief effect hebben op zowel de output als de productiviteit van organisaties en de economie. Als verklaring van deze veranderingen in productiviteit en output gaven de onderzoekers aan dat deze nieuwe managementtechnieken weleens net zo belangrijk zouden kunnen zijn als vooruitgang op technisch gebied.[8]

Het bewijs lijkt overtuigend: managers leveren wel degelijk een bijdrage aan het succes van organisaties.[9] Dus waarom krijgen ze in moderne ma-

nagementliteratuur dan zoveel verwijten? Dat komt waarschijnlijk doordat in veel organisaties het zogenoemde *laboratoriumsyndroom* voorkomt.[10] Volgens onderzoek van Gallup verklaart dat waarom organisaties in 82 procent (!) van de gevallen niet de kandidaat met de juiste kwalificaties voor een bepaalde managementfunctie weten te kiezen.[11]

Stel dat we een nieuwe manager voor ons laboratorium moeten aanstellen. In de meeste gevallen zijn we geneigd om de beste laborant voor deze positie te vragen. Deze persoon weet namelijk het best hoe al het werk moet worden gedaan. We lopen dan echter wel het risico dat we een uitstekende technisch laborant verliezen, en er tegelijkertijd een incompetente manager voor terugkrijgen. Incompetent, omdat deze technisch goed onderlegde persoon geen opleiding tot manager heeft gehad.[12] En zelfs als we niet in deze valkuil trappen en mensen beoordelen op hun vermogen om manager te zijn of te worden, vergeten we vaak dat ze nog steeds ondersteuning nodig hebben in hun nieuwe functie. Over het algemeen wordt binnen organisaties onderschat dat manager zijn een echt beroep is dat je moet leren. We worden niet geboren als manager, we worden managers door te leren en te doen. Je kunt zelfs een managementgraad behalen (MBA), of een doctorstitel (DBA) in management. Maar omdat we ons niet realiseren hoe moeilijk managen is en dus mensen die daar niet op zijn voorbereid promoveren naar een managementfunctie – zonder dat organisaties deze nieuwe managers ondersteunen met een gedegen training en coaching door senior managers – zitten we uiteindelijk opgescheept met te veel slechte managers, met desastreuze resultaten tot gevolg.[13]

Men schat dat het percentage incompetente en niet-effectieve managers bij organisaties tussen de 60 en 75 procent ligt[14], en dat bovendien slechts 35 procent van de managers zich actief betrokken voelt bij zijn* eigen baan en organisatie.[15] Het is dan ook niet verwonderlijk dat in een recent onderzoek 19 procent van bijna 100.000 ondervraagde Europese werknemers aangaf dat slecht management de voornaamste reden was dat zij niet zo productief waren als ze zouden kunnen zijn. Dat is één op de vijf werknemers en in de Verenigde Staten ligt dat zelfs dicht bij één op de twee werknemers![16]

* Waar *hij/zijn* staat, kan uiteraard ook *zij/haar* gelezen worden.

Het probleem is dus op zich niet dat er *te veel* managers zijn, het probleem is dat er *niet genoeg excellente managers* zijn, omdat organisaties en hun topmanagers niet genoeg aandacht besteden aan het opleiden van excellente managers. Excellente managers zijn mensen die zeer goed zijn in hun werk en als dat het geval is, helpen zij de prestaties van hun organisatie verbeteren.[17] Dat ze hun werk goed doen, houdt feitelijk in dat ze 'mensen en organisatiesystemen leiden en managen om hoge niveaus van effectiviteit te bereiken en vast te houden door het optimaliseren van doelen, ontwerp en management op individueel, proces- en organisatieniveau'.[18] Met andere woorden: **deze managers creëren de juiste condities in hun organisatie om hun medewerkers te laten excelleren**.[19] Het gaat dus niet om de managers zelf, maar om de medewerkers die moeten excelleren. En door dit proces zullen ook hun managers geprezen worden. Mahatma Gandhi sprak ooit de wijze woorden: 'Een goed leider herken je niet aan hoeveel volgers hij heeft, maar aan hoeveel leiders hij weet voort te brengen.'

Het is interessant om te constateren dat de voorwaarden waaraan een organisatie moet voldoen niet alleen te maken hebben met de traditionele 'managementactiviteiten', maar ook met de tegenwoordig zo populaire 'leiderschapsactiviteiten'. Het verschil tussen deze twee werd uitstekend duidelijk gemaakt door schout-bij-nacht Grace Murray Hopper toen zij zei: 'Je managet dingen, en je geeft leiding aan mensen.'[20] Als je 'dingen' vervangt door 'processen, procedures en systemen' heb je het over de 'harde' structurele kant van een organisatie; de 'medewerkers' zijn de 'zachte' menselijke kant ervan.

In dit boek laten we je zien dat je de gewenste condities kunt scheppen door je organisatie om te vormen tot een high performance organisatie (HPO), terwijl je tegelijkertijd aandacht schenkt aan zowel 'dingen' als 'mensen'.

DE HIGH PERFORMANCE ORGANISATIE

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

een organisatie de HPO-status bereikt, is ze gedurende een aanzienlijke periode in staat om beter te presteren dan haar concurrenten of vergelijkbare organisaties (in het geval van non-profitorganisaties of overheidsinstanties). Daarmee garandeert zij tevens een langere levensduur, uitstekende service aan haar klanten en werkgeluk bij haar medewerkers.

1.2 Wat zijn de eigenschappen en kenmerken van een goede managerial leider?

Een HPO is een organisatie die zo goed wordt gemanaged dat medewerkers er willen werken, klanten er klant willen zijn en leveranciers eraan willen leveren, en andere partijen (zoals de overheid en maatschappelijke instellingen) als belanghebbenden ervan willen worden gezien. In 2007 ontwikkelden we het HPO-raamwerk, een conceptuele, wetenschappelijk onderbouwde structuur die organisaties sindsdien hebben ingezet om te beslissen wat ze moesten doen om hun prestaties te verbeteren en een duurzame HPO te worden. Sinds 2007 hebben wij bij het HPO Center gezien dat goede managers bepalend kunnen zijn voor het succes van een organisatie en haar vermogen om zich te transformeren tot een HPO.

Maar wat is een goede manager en hoe word je dat dan? Er zijn talloze managementboeken verschenen en er worden talloze managementontwikkelingsprogramma's en -trainingen aangeboden die je in theorie zouden moeten helpen om een goede, ja zelfs excellente manager te worden. We willen de inzet echter nog verder verhogen: om je organisatie om te vormen tot een HPO is het niet genoeg dat je een excellente manager bent of wordt, je moet een *excellent presterende managerial leider* zijn. De reden hiervoor is eenvoudig: er zijn momenteel niet zoveel HPO's en dat komt voornamelijk doordat de transformatie van een organisatie naar een HPO niet eenvoudig is. Dit vereist overtuigingskracht, inspiratie, creativiteit en bovenal leiderschap! De vraag is dan ook: **hoe vorm je jezelf om van een (goede of excellente) manager tot een managerial leider die excellent presteert?**

Het antwoord op deze vraag komt voort uit de twaalf jaar ervaring die het HPO Center inmiddels heeft met HPO-transformaties. Nadat we jaren achtereen met organisaties hadden samengewerkt die zichzelf hadden

weten om te vormen tot HPO's, viel het ons op dat de managers in deze organisaties diverse gedragskenmerken gemeen hadden die hen hielpen om hun HPO op te bouwen en in stand te houden. Dit gedrag kunnen we indelen in twee soorten:

- Gedrag dat aantoont dat managers begaan zijn met hun medewerkers, klanten en organisatie, dat laat zien dat zij geloven in een mooie toekomst voor hun organisatie als een HPO, en dat ze aanwenden om een inspirerend en aantrekkelijk beeld van de toekomst van de organisatie te schetsen. Dit gedrag kunnen we 'leiderschapsgedrag' noemen.
- Gedrag dat managers aanwenden om het gewenste resultaat op een gedisciplineerde manier te realiseren, en waarmee zij hun medewerkers en zichzelf weten te inspireren om buitengewone resultaten te behalen door op allerlei manieren samen te werken. Dit gedrag kunnen we 'managerial gedrag' noemen.

We hebben gezien dat excellent presterende managerial leiders deze gedragingen niet afzonderlijk toepassen. Ze weten een evenwicht aan te brengen tussen de verschillende soorten gedrag: elk leidinggevend gedrag heeft een tegenhanger in managerial gedrag en andersom. Zo zijn HPO-managers bijvoorbeeld gericht op de toekomst en de lange termijn (*leiderschapsgedrag*), terwijl ze tegelijkertijd standvastig en gedisciplineerd zijn in het behalen van resultaten op de korte termijn (*managerial gedrag*). De combinatie van leiderschapsgedrag en managerial gedrag noemen we de *bewezen principes van high performance managerial leiderschap*. We zijn ervan overtuigd dat wanneer je deze principes op een gedisciplineerde manier toepast, ze je zullen helpen bij je inspanningen om een organisatie op te bouwen en in stand te houden waar gedurende een langere periode medewerkers willen werken, leveranciers aan willen leveren en klanten klant willen zijn. We hebben immers in de praktijk gezien dat het *tegelijkertijd* toepassen van het HPO-raamwerk en de principes, van managers HPO-leiders maakt en van organisaties HPO's. Dit zagen we overal ter wereld en in een diversiteit aan culturen en sectoren.

In dit boek beschrijven we wat we hebben geleerd over de principes en hun toepassing. We hopen en verwachten dat je met deze kennis jezelf kunt omvormen tot een excellent presterende managerial leider en

daarmee je organisatie met succes kunt begeleiden op de weg naar de HPO-status.

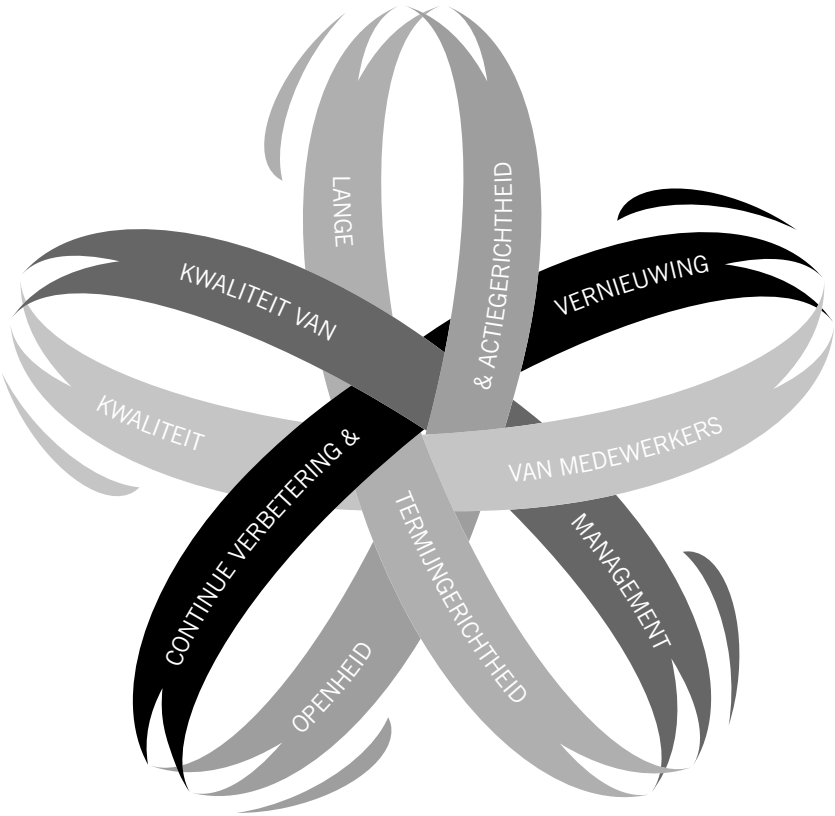
1.3 Over dit boek

Voordat we de bewezen principes van HPO-leiderschap bespreken, geven we in hoofdstuk 2 eerst een overzicht van de fundamenten van het HPO-concept (het HPO-raamwerk en de HPO-diagnose). In hoofdstuk 3 gaan we vervolgens in op de resultaten die een organisatie kan verwachten wanneer ze de transformatie naar een HPO maakt. In hoofdstuk 4 beschrijven we dan de principes van managerial leiderschap (wat telkens een combinatie is van leiderschapsgedrag en managerial gedrag). We lichten deze principes toe aan de hand van voorbeelden van organisaties waarvan we de HPO-transformatie hebben bestudeerd en de principes in de praktijk hebben kunnen zien. Daarnaast geven we bij veel principes ook extra informatie over technieken die je kunnen helpen om ze in praktijk te brengen of te verbeteren. Deze technieken hebben we ontwikkeld op basis van ons doorlopende onderzoek naar de aspecten die bijdragen aan het succes van HPO-managerial leiders. Ze kunnen ook hun nut bewijzen tijdens je eigen inspanningen om een excellent presterende organisatie op te bouwen en daar leiding aan te geven. Hoofdstuk 5 bevat specifieke informatie over de succesvolle transformatie naar een HPO. We hebben voor dit hoofdstuk niet alleen bekeken wat HPO-managerial leiders doen, maar ook wat de gehele organisatie doet om een HPO te worden. We sluiten het boek af met informatie over hoe je het transformatieproces kunt benaderen. Je leest welke stappen je kunt zetten en wat je kunt leren van de succesvolle managerial leiders die je voorgingen. In alle hoofdstukken zijn casestudy's opgenomen die je laten zien wat er feitelijk gebeurt tijdens een HPO-transformatie, zodat je weet wat je kunt verwachten. Geniet van het avontuur!

Het HPO-raamwerk

2.1 High performance: 5 factoren en 35 kenmerken

Het HPO-raamwerk is oorspronkelijk ontwikkeld tijdens een vijf jaar durend onderzoeksproject op basis van wereldwijd verzamelde gegevens, en is daarna gedurende een periode van nog eens vijf jaar in de praktijk gevalideerd. Het raamwerk, dat bestaat uit 5 factoren en 35 bijbehorende kenmerken, wordt weergegeven als een vliegwiel (zie afbeelding 1). In bijlage 1 is beschreven hoe we op wetenschappelijke wijze het HPO-raamwerk hebben ontwikkeld.



Afbeelding 1: *Het HPO-raamwerk*

Het HPO-onderzoek toont aan dat er een directe en positieve relatie is tussen de vijf HPO-factoren en competitieve prestaties: hoe hoger de scores op de HPO-factoren (HPO-scores), hoe beter de organisatie presteert; hoe lager de HPO-scores, hoe lager de prestaties ten opzichte van de concurrentie of vergelijkbare organisaties. Als een organisatie een specifie-

ke HPO-factor versterkt, zal dat een positief effect hebben op alle andere HPO-factoren. Deze worden namelijk eveneens versterkt en hebben op hun beurt een positieve invloed op de andere factoren. Dat verklaart het vliegwiel: als het begint te draaien, gaat het steeds sneller. Op een vergelijkbare manier kun je zeggen dat wanneer een organisatie de HPO-factoren gaat versterken, ze steeds beter wordt!

WAT VERSUS HOE

Het HPO-raamwerk omvat geen instructies of recepten die je blindelings kunt volgen. Managers dienen het raamwerk te vertalen naar de specifieke actuele situatie in hun eigen organisatie. Dus na het 'wat', dat wordt aangereikt door het HPO-raamwerk (namelijk: we weten nu *wat* we moeten verbeteren), wordt het op maat verbeteren van de organisatie, het 'hoe' (namelijk: *hoe* we moeten verbeteren verschilt per organisatie), opgepakt door de organisatie zelf. Het HPO-raamwerk is dan ook geen kant-en-klare oplossing of blauwdruk voor high performance. Het geeft die gebieden in de organisatie aan die belangrijk zijn om excellent te kunnen presteren. Vervolgens is het aan jouzelf en je collega's om verbeterinitiatieven te ontplooien om deze gebieden te versterken. Het HPO-raamwerk biedt een leidraad om je te richten op die gebieden in je organisatie die er echt toe doen!

DOEL VERSUS MIDDELEN

Een HPO worden is niet een *doel* op zich, maar een *middel* om het ultieme doel te bereiken: als organisatie van *de allergrootste waarde voor je klanten* zijn. Het HPO-raamwerk helpt je bij het ontwikkelen van een mindset en een manier van denken en werken die leidt tot excellent presteren in alles wat je doet. Hierdoor is je organisatie niet alleen in staat je klanten zo goed mogelijk te bedienen, maar wordt zij ook een zeer aantrekkelijke werkplek voor je medewerkers en kan zij daadwerkelijk uitzonderlijke financiële resultaten boeken.

Onderzoek heeft ook aangetoond dat de scores voor alle HPO-factoren in principe gelijk moeten zijn. Als bijvoorbeeld vier HPO-factoren een 8 (uit 10) scoren en één factor een 5, is de organisatie niet in staat om te functioneren als een HPO omdat ze niet in evenwicht is. Dit wordt goed duidelijk als je kijkt naar een speelgoedpropeller. Wanneer deze wind vangt, draait hij met een constante snelheid rond. Maar als een van de bladen breekt,

draait de propeller niet meer gelijkmatig en valt hij uiteindelijk stil. Dit betekent dat een organisatie haar aandacht gelijkelijk moet verdelen over de vijf HPO-factoren om te voorkomen dat ze 'breken' en de organisatie afremmen. Als je werk maakt van slechts één HPO-factor of slechts een aantal kenmerken, zonder tijdig aandacht te besteden aan de andere HPO-factoren of -kenmerken, helpt dat de organisatie op de lange termijn niet verder. In de volgende paragrafen beschrijven we de HPO-factoren.[21]

Kwaliteit van management

HPO-managers onderhouden vertrouwensrelaties met hun medewerkers door waardering te tonen voor hun loyaliteit, hen met respect te behandelen en een goede en duurzame relatie met hen op te bouwen. Ze moedigen hun mensen aan om geloof en vertrouwen in zichzelf en anderen te hebben en ze behandelen hen gelijk en eerlijk. Ze zijn integer en een rolmodel voor hun medewerkers en collega-managers, dankzij hun eerlijkheid, oprechtheid, toewijding, enthousiasme, respectvolle houding, sterke ethische normen en waarden, geloofwaardigheid en consistente gedrag. Ze zijn niet bang om hun zwakten te tonen en ze zijn niet zelfgenoegzaam of arrogant. Ze zijn besluitvaardig, vermijden overanalyse die tot inactiviteit leidt (*paralysis by analysis*) en doen voorstellen voor snel en adequaat handelen, terwijl ze ook anderen stimuleren om tot actie over te gaan. HPO-managers coachen en faciliteren hun medewerkers om beter te kunnen presteren.[22] Ze steunen, helpen en beschermen hun medewerkers tegen bemoeienis van buitenaf waar en wanneer dat nodig is. Hun deur staat altijd open voor hun medewerkers. Tegelijkertijd houden ze hun medewerkers verantwoordelijk voor hun resultaten en nemen ze corrigerende maatregelen wanneer deze ondermaats presteren. Ze leggen de focus op het behalen van resultaten, onderstrepen de verantwoordelijkheid van medewerkers voor hun eigen prestaties en zijn niet bang om moeilijke beslissingen te nemen (zoals, indien nodig, iemand ontslaan). Ze hebben een effectieve, zelfverzekerde en sterke managementstijl, doordat ze de waarden van de organisatie continu blijven communiceren en ervoor zorgen dat de strategie van de organisatie bij alle medewerkers bekend is en ook door iedereen wordt gedragen. Waar nodig leren HPO-managers hun medewerkers hoe ze met hun eigen activiteiten kunnen bijdragen aan het realiseren van de organisatiestrategie. In afbeelding 2 worden de vaardigheden opgesomd en toegelicht.

HPO-kenmerk	Omschrijving
De manager geniet het vertrouwen van medewerkers	*Vertrouwen*: een sterk geloof in de betrouwbaarheid, oprechtheid en kracht van iemand
De manager is integer	*Integriteit*: morele oprechtheid
De manager heeft een voorbeeldrol voor medewerkers	*Rolmodel*: iemand naar wie andere mensen opkijken als een voorbeeld in een bepaalde rol
De manager neemt snel beslissingen	*Beslissingen nemen*: het besluitvormingsproces waarbij een conclusie wordt getrokken of een oplossing wordt voorgesteld
De manager onderneemt snel actie	*Actie ondernemen*: het proces van dingen doen
De manager coacht medewerkers om betere resultaten te behalen	*Coaching*: trainen en ondersteunen van medewerkers
De manager richt zich op het behalen van resultaten	*Resultaatgerichtheid*: een houding van resultaten willen behalen
De manager is zeer effectief	*Effectiviteit*: het vermogen om de gewenste resultaten te behalen
De manager is een sterk leider	*Leiderschap*: het vermogen om leiding te geven aan een groep mensen of een organisatie, waarbij dit vermogen niet makkelijk beschadigd raakt of terzijde wordt geschoven, en om externe druk te weerstaan en vastberadenheid uit te stralen
De manager straalt zelfvertrouwen uit	*Zelfvertrouwen*: een toestand waarin iemand een sterk vertrouwen in de eigen capaciteiten heeft
De manager is daadkrachtig met betrekking tot niet-presteerders	*Besluitvaardigheid*: het vermogen om snel en effectief besluiten te nemen ten aanzien van medewerkers die ondermaats presteren
De manager houdt alle medewerkers verantwoordelijk voor hun eigen resultaten	*Verantwoordelijkheid*: verantwoording afleggen voor het eigen handelen en de behaalde resultaten

Afbeelding 2: *HPO-kenmerken behorend bij de HPO-factor 'Kwaliteit van management'*

WAT MOET JOUW MANAGEMENTSTIJL KENMERKEN?

De kenmerken die horen bij de HPO-factor 'Kwaliteit van management' dicteren niet een bepaalde managementstijl die je zou moeten toepassen om excellent te presteren. Als we een bepaalde stijl zouden voorschrijven, zouden we daarmee het aspect 'hoe' invullen en dát kan juist voor iedereen verschillend zijn. Je moet dus je eigen 'hoe' ontdekken door je eigen stijl te ontwikkelen, die uiteraard wel de genoemde HPO-kenmerken in zich moet hebben. Hiertoe moet je in staat zijn tot zelfreflectie, zodat je kunt vaststellen wat je beste kwaliteiten zijn en hoe je deze optimaal kunt toepassen in je managementstijl. Tegelijkertijd moet je ook je zwakke punten kennen en op zoek gaan naar een manier om je werk zo in te

richten dat je zwakten worden gecompenseerd door de sterke kwaliteiten van anderen in je managementteam.

Openheid en actiegerichtheid

Een HPO heeft een open cultuur, wat betekent dat er veel dialoog plaatsvindt tussen managers en medewerkers en medewerkers onderling om kennis en ervaring uit te wisselen, de betrokkenheid bij de organisatie te verstevigen en op alle niveaus binnen de organisatie duidelijkheid te scheppen over wat belangrijk is voor de organisatie en wat ze wil bereiken. Managers vragen hun medewerkers expliciet om hun mening en ideeën en ondernemen daar vervolgens ook actie op. Er is veel wederzijds respect en iedereen wordt uitgenodigd om bij te dragen aan de belangrijke kwesties binnen de organisatie. Er is ruimte om te experimenteren en men mag daarbij ook falen. Men is niet bang om (gecalculeerde) risico's te nemen en fouten te maken (zolang deze maar niet herhaald worden): ze worden gezien als mogelijkheden om te leren. Medewerkers geven elkaar eerlijke en oprechte feedback om dingen te kunnen verbeteren, en deze feedback wordt ook als zodanig opgevat. Binnen HPO is kennis geen macht, maar gedeelde kennis wel. Met andere woorden: 1 + 1 = 3.

De HPO-cultuur is actiegedreven. Er wordt goed en stevig nagedacht over zaken, maar HPO's krijgen nooit te maken met *paralysis by analysis*, verlamming door overanalyse. Ze overanalyseren niet, maar weten een evenwicht te vinden tussen denken en doen. Ze nemen genoeg tijd om weloverwogen beslissingen te nemen. Die beslissingen brengen ze vervolgens snel ten uitvoer om direct problemen te kunnen oplossen. De genomen besluiten zijn misschien niet altijd even optimaal, maar binnen HPO's is men zich ervan bewust dat beslissingen mogelijk moeten worden bijgesteld en handelwijzen moeten worden aangepast. Dit gebeurt op basis van nieuwe informatie die juist doordat er actie is ondernomen, beschikbaar komt.

In afbeelding 3 zijn de vaardigheden opgesomd en toegelicht.

HPO-kenmerken	Omschrijving
De manager gaat vaak de dialoog met medewerkers aan	*Dialoog aangaan*: de activiteit waarbij het concept/idee achter een bepaald onderwerp met andere mensen wordt uitgewisseld en bediscussieerd
Medewerkers besteden veel tijd aan communiceren, kennis uitwisselen en leren van elkaar	*Kennis uitwisselen*: de activiteit waarbij het concept, de kennis en ervaring over een onderwerp met andere mensen wordt uitgewisseld
Medewerkers worden altijd betrokken bij belangrijke bedrijfsprocessen	*Betrokkenheid*: participeren en ervaringen delen met en door medewerkers
De manager staat fouten maken toe	*Maken van fouten toestaan*: toestaan dat een individu dingen niet correct doet of beoordelingsfouten maakt, zonder dat daar consequenties aan verbonden worden
De manager staat open voor verandering	*Openstaan voor veranderingen*: medewerkers de gelegenheid geven om anders te zijn en te doen
De organisatie is prestatiegericht	*Prestatiegericht*: een sterke gedrevenheid hebben om dingen goed te doen en resultaten te boeken

Afbeelding 3: *HPO-kenmerken behorend bij de HPO-factor 'Openheid en actiegerichtheid'*

Langetermijngerichtheid

Voor een HPO zijn langetermijnsucces en iets betekenen voor alle belanghebbenden bij de organisatie veel belangrijker dan succes voor de aandeelhouders op de korte termijn. De organisatie en haar medewerkers zijn zeer klantgericht: ze luisteren goed naar wat klanten willen en nodig hebben, ze begrijpen de waarden en belangen van hun klanten, bouwen bestendige en langdurige relaties met hen op en staan regelmatig in contact met hen. HPO's betrekken hun klanten direct bij zaken omtrent de organisatie (zoals de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten, of de beste manieren om nieuwe werkzaamheden uit te voeren), staan open voor feedback en streven altijd naar grotere klanttevredenheid. Hun basishouding is dat iedereen die in contact komt met hun organisatie een goed gevoel moet overhouden aan die interactie, doordat de organisatie waarde voor hen heeft toegevoegd en het daardoor net iets beter voor hen heeft gemaakt. Als dat het geval is, is het logisch dat de organisatie zo lang mogelijk zal bestaan om zo veel mogelijk partijen zo lang mogelijk tevreden te stellen.

Via trainingen worden medewerkers op zo'n manier voorbereid dat nieuwe managers van binnenuit kunnen worden gepromoveerd. De meeste

managers werken al geruime tijd bij de organisatie, wellicht in andere functies of op andere locaties, en kennen daardoor de organisatie, haar belanghebbenden, haar producten en diensten en haar medewerkers en de sector door en door. Omdat ze HPO-managers zijn, weten ze deze kennis uitstekend in de praktijk te benutten. HPO's bieden ook een veilige werkomgeving, zowel fysiek als mentaal. Met betrekking tot dit laatste aspect geldt dat medewerkers bijvoorbeeld mogen experimenteren en vrijelijk feedback kunnen geven, zonder dat ze bang hoeven te zijn voor ontslag. Sterker nog, medewerkers ontslaan is de laatste optie die een HPO zal inzetten. In afbeelding 4 zijn de vaardigheden opgesomd en toegelicht.

HPO-kenmerk	Omschrijving
De organisatie onderhoudt goede langetermijnrelaties met alle belanghebbenden	*Relaties*: het streven om voordeel op te leveren voor alle partijen die beïnvloed worden door het succes of falen van de organisatie
De organisatie is gericht op het zo goed mogelijk bedienen van haar klanten	*Klantgerichtheid*: de positieve en dienstverlenende houding van een organisatie ten opzichte van de personen of groepen die haar goederen en diensten kopen
De manager werkt al lange tijd bij de organisatie	*Lang dienstverband*: managers hebben een lange loopbaan bij de organisatie
Nieuw management wordt van binnenuit de organisatie gepromoveerd	*Promotie*: doorgroeien van de eigen medewerkers van de organisatie naar een hogere functie
De organisatie vormt een veilige werkomgeving voor medewerkers	*Veilige werkomgeving*: een stabiele werkplek zonder gevaren of angsten

Afbeelding 4: *HPO-kenmerken behorend bij de HPO-factor 'Langetermijngerichtheid'*

Continue verbetering en vernieuwing

HPO's hebben een unieke strategie, ofwel ten aanzien van de inhoud (wat de organisatie wil bereiken), ofwel ten aanzien van de uitvoering (hoe de organisatie dingen doet) – of (in een ideale situatie) beide. Dit betekent dat het voor (potentiële) klanten en nieuwe medewerkers direct duidelijk is waarom zij naar deze organisatie zouden moeten gaan en niet naar vergelijkbare organisaties in de sector. Een HPO blijft nieuwe strategieën ontwikkelen ter vervanging van bestaande strategieën die niet langer uniek zijn of hun langste tijd hebben gehad. De organisatie doet er alles aan om haar unieke strategie in praktijk te brengen. Ze verbetert, vereenvoudigt en stroomlijnt processen binnen de organisatie, zodat ze snel en effectief kan handelen bij veranderende omstandigheden. Overbodige procedures

en werkzaamheden worden overboord gezet en een overvloed aan informatie wordt tegengegaan. De organisatie meet de informatie die er echt toe doet door te werken met kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Ook houdt ze continu in de gaten of de gestelde doelstellingen nog steeds passen bij de strategie en doelen van de organisatie en of ze daadwerkelijk worden gerealiseerd. Lastige kwesties worden direct gerapporteerd aan zowel de managers als de medewerkers, zodat zij deze zo snel mogelijk kunnen verhelpen en het functioneren van de organisatie kunnen verbeteren. Een HPO voelt ook een morele verplichting om altijd te blijven streven naar de beste resultaten, zowel voor klanten als belanghebbenden. Daartoe worden de producten, processen en diensten continu verbeterd en herzien. Dit wordt ondersteund door een toewijding om continu de kerncompetenties van de organisatie en haar medewerkers te versterken. In afbeelding 5 worden de vaardigheden opgesomd en toegelicht.

HPO-kenmerk	Omschrijving
De organisatie heeft een strategie die zich duidelijk onderscheidt van die van andere organisaties	*Unieke strategie*: een zakelijk plan van aanpak dat de richting en doelstellingen van de organisatie aangeeft en waarvan er slechts één bestaat
In de organisatie worden processen voortdurend verbeterd	*Procesverbetering*: hoe interne bedrijfsprocessen altijd beter worden gemaakt
In de organisatie worden processen voortdurend vereenvoudigd	*Procesvereenvoudiging*: hoe interne bedrijfsprocessen altijd eenvoudiger worden gemaakt
In de organisatie worden processen voortdurend op elkaar afgestemd	*Procesafstemming*: hoe interne bedrijfsprocessen altijd op elkaar worden afgestemd
In de organisatie wordt alles gerapporteerd wat belangrijk is voor het behalen van een goede prestatie	*Rapporteren*: managen van de organisatie door de systematische definitie van missie, strategie en doelstellingen, en deze meetbaar te maken aan de hand van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, zodat herstelacties kunnen worden ondernomen om de organisatie op het juiste pad te houden
Iedereen binnen de organisatie krijgt zowel financiële als niet-financiële rapportages te zien	*Informatie*: iedereen binnen de organisatie voorzien van zowel de financiële als niet-financiële informatie die nodig is om goede resultaten te behalen
De organisatie verbetert continu haar kerncompetenties	*Innovatie van kerncompetenties*: implementeren van nieuwe methoden en ideeën om de kerncompetenties waarin de organisatie excelleert nog verder te versterken
De organisatie vernieuwt voortdurend haar producten, diensten en processen	*Innovatie van producten/processen/diensten:* implementeren van nieuwe methoden en ideeën ten aanzien van de producten, diensten en processen van de organisatie

Afbeelding 5: *HPO-kenmerken behorend bij de HPO-factor 'Continue verbetering en vernieuwing'*

Kwaliteit van medewerkers

Een HPO beschikt over een divers personeelsbestand van medewerkers die elkaar aanvullen. Nieuwe mensen die worden aangenomen beschikken al over bepaalde HPO-eigenschappen, zoals een grote flexibiliteit en veerkracht, die nodig zijn om problemen in de organisatie te herkennen en op een creatieve manier op te lossen. Tegelijkertijd bezitten deze nieuwe medewerkers andere vaardigheden dan de huidige medewerkers, zodat er continu nieuwe vaardigheden worden toegevoegd aan de competenties binnen de organisatie.

Via formele en informele cursussen, trainingen op locatie, coaching en samenwerking met andere organisaties blijven medewerkers zich continu ontwikkelen. Met betrekking tot de samenwerking met andere organisaties bestaat er een expliciet doel om *high performance partnerships* (HPP's) aan te gaan. In een dergelijke omgeving willen medewerkers, met steun van hun managers, buitengewone resultaten behalen, waarvoor zij ook verantwoordelijk willen worden gehouden en waarover zij feedback willen ontvangen. In afbeelding 6 worden hun vaardigheden opgesomd en toegelicht.

HPO-kenmerk	Omschrijving
De manager inspireert medewerkers om zeer goede resultaten te behalen	*Inspiratie*: iemand enthousiast maken om steeds betere resultaten te behalen
Medewerkers wordt worden continu getraind om veerkrachtig en flexibel te zijn	*Veerkracht en flexibiliteit*: het vermogen om gemakkelijk en snel te herstellen van tegenslagen en vervolgens dingen op een andere manier aan te pakken
De organisatie heeft een divers en complementair medewerkersbestand	*Divers en complementair medewerkersbestand*: een groep mensen binnen de organisatie die op vele vlakken van elkaar verschillen en daardoor als collectief over alle sterke punten beschikken waaraan de organisatie behoefte heeft
De organisatie groeit door samenwerking met leveranciers en/of klanten	*Samenwerkingsverbanden*: relaties waarbij medewerkers van verschillende organisaties samenwerken als partners om gezamenlijke doelen te realiseren

Afbeelding 6: *HPO-kenmerken behorend bij de HPO-factor 'Kwaliteit van medewerkers'*