

PETER STOPPELENBURG

**DE ESSENTIE
VAN HIGH
PERFORMANCE**



**PRAKTIJKLESSEN VAN AGILE, LEIDERSCHAP
EN CULTUUR: VAN GOED NAAR EXCELLENT**

Boom

DE ESSENTIE VAN HIGH PERFORMANCE

**PRAKTIJKLESSEN VAN AGILE,
LEIDERSCHAP EN CULTUUR:
VAN GOED NAAR EXCELLENT**

Peter Stoppelenburg

Boom

'Een nuchter en actueel verhaal in de rijke traditie van business excellence-denkers als Peters & Waterman, Jim Collins en vele anderen. Onderhoudend geschreven door een mix van poëzie, persoonlijke levenservaring en veel ervaring uit de praktijk. Aanrader voor de lezer die de hypes niet wil missen, maar er zeker ook niet hijgerig achteraan wil lopen.'

BAS VAN DER VELDE, PARTNER RIJNCONSULT

'Na het lezen van dit boek begrijp je beter waar high performance precies uit bestaat. Peter legt uit dat high performance gaat over teams met mensen die alles tegen elkaar durven zeggen en voor elkaar willen werken. Dit lijkt zo simpel maar vaak worden we geremd in ons functioneren doordat we ons laten leiden door hiërarchische en politieke motieven. Dit boek helpt je begrijpen waarom de ene samenwerking resultaat oplevert en de andere niet en wat je kunt doen om je mensen beter te laten functioneren (en presteren).'

STIJN SWINKELS, LID RVB BAVARIA

'Er is geen tekort aan boeken over leiderschap en agile organisaties. De Essentie van High Performance steekt hierboven uit doordat het een praktische en transformatieve aanpak geeft om je organisatie compleet anders vorm te geven. Het beschrijft ook het leiderschap dat nodig is in de huidige disruptieve omgeving. Een transformatie van traditionele naar meer agile businessmodellen vereist een fundamentele shift in de mindset en het bewustzijnsniveau van leiders. Peter geeft een geïntegreerde visie hoe innovatieve organisaties zich op onontgonnen terrein begeven en de evolutie in leiderschap die hierbij hoort om op een duurzame manier high performance te zijn.'

PAUL BYRNE, PRESIDENT FULL CIRCLE GROUP EUROPE

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord 8

- 1 High performance in een notendop 11
- 2 Een hoger doel als zingeving 25
- 3 De organisatie zien door een systemische bril 45
- 4 Dienend leiderschap bepaalt je succes 65
- 5 Agile organisaties zijn winnaars 93
- 6 De menselijke maat geeft betrokkenheid 123
- 7 De weg naar high performance: praktijkcase 143
- 8 Tot slot een aantal praktische handreikingen 167

Biografie 173

Dankwoord 175

Geraadpleegde bronnen 177

Noten 181

VOORWOORD

In de huidige wereld is verandering continu, disruptief en complex en daarom moet een leider aandacht besteden aan het ‘hoe’ van transformaties en high performance. De dagen waarin verandering nog een gebeurtenis was, een eenmalige zaak of iets wat je kon managen, zijn voorgoed voorbij. We leven nu in dynamische tijden waarin de onzekerheid hoog is en waarin we op de weg naar high performance niet kunnen vertrouwen op de lessen van het verleden. De dagen zijn voorbij waarin je lineair en volgorde-lijk een visie neerzette, de strategie bepaalde, het plan communiceerde, de systemen op elkaar afstemde en dan kon verwachten dat alles perfect geïmplementeerd werd.

Hoe leiden leiders in deze context? Kan iets *überhaupt* nog geleid worden? Hoewel het steeds moeilijker voor leiders is om een voorspellende controle over de toekomst en hun organisatie te hebben, kunnen ze zeker de condities creëren waarin continue verandering, innovatie en high performance het resultaat zijn.

Peter Stoppelenburg heeft *het* boek geschreven voor de tijd waarin we leven. Op een authentieke manier beschrijft hij zijn eigen persoonlijke reis van control via management naar het leiden van transformaties. Alleen wanneer een leider naar zijn eigen routines en automatisms durft te kijken, kan hij de routines van de organisatie veranderen. Verandering begint bij jezelf. En dit vereist dat je diep kijkt naar de ‘hoogste’ vorm van jezelf. Peters framework voor High Performance is veelomvattend en inspirerend. Het zal je veel stof tot nadenken geven – wie heeft gezegd dat high performance geen inspanning vraagt?

Er zijn een aantal hefboomen of knoppen waaraan je kunt draaien. De eerste hefboom is een hoger doel en zingeving creëren voor de organisatie of het systeem waaraan je leiding geeft. Dit is misschien altijd al zo geweest, maar in de wereld van vandaag waarin de meedogenloze race naar groei en samenleving en de planeet opzadelt met echte kosten voor deze groei en waarin de generatie van millennials vraagt om een andere wereld om in te werken, moeten leiders zichzelf serieus afvragen waarom hun organisatie bestaat en wat en wie men dient.

De tweede hefboom is je organisatie door een systemische bril bekijken en waarnemen. Mijn eigen research voor mijn boek *Still Moving* heeft laten zien dat de vaardigheid om het systeem ‘waar te nemen en te doorgronden’ de belangrijkste vaardigheid is om effectieve verandering goed te kunnen leiden. Peters hoofdstuk hierover moet je echt lezen en gaan toepassen. Als een leider de diepere systemische krachten van een organisatie niet kan doorgronden, blijft hij altijd werken op het niveau van brandjes blussen. Dit kan tijdelijk een aantal performance-issues oplossen, maar niet op een manier die leidt tot langdurig succes.

Hefboom drie gaat over dienend leiderschap en maakt het geheel persoonlijk. Hoewel het concept van dienend leiderschap niet nieuw is, laat Peter helder zien hoe belangrijk het samenspel tussen wat er zich binnen in de leider afspeelt en wat hij aan de buitenkant doet voor high performance is. Goede atleten weten dat, maar ook een leider zou dat moeten weten. Wees daarom bereid om kritisch naar jezelf te kijken, waar je voor staat en hoe je verbinding maakt met anderen.

De vierde hefboom is het bouwen van een agile organisatie. ‘Agile’ is misschien een modegril. Maar dit boek neemt je op een praktische manier mee hoe je de mindset en vaardigheden kunt veranderen die leiden tot meer innovatie, doorspekt met een aantal geweldige voorbeelden. Alles kan veranderd worden, maar nogmaals: het vereist wel een verandering in je leiderschap.

Ten slotte (en wat mij betreft de meest innemende hefboom) leren we over het belang om menselijkheid te laten zien, in zowel ons leven als ons leiderschap. We zijn hier maar kortstondig. Leiders zijn als een schakel in een lange halsketting. We nemen slechts een plaats in van wat en wie ons voorafgegaan is en wat en wie ons opvolgt wanneer onze taak afgerond is. Als we wijs, vriendelijk en altruïstisch kunnen zijn binnen deze tijdsyclus, dan kunnen we een toekomst creëren die niet alleen high performance is, maar kunnen we iets moois nalaten voor de volgende generaties.

Ik wens je veel leesplezier.

Deborah Rowland, managementdenker, spreekster en auteur
April 2018

Two roads diverged in a yellow wood,
And sorry I could not travel both
And be one traveler, long I stood
And looked down one as far as I could
To where it bent in the undergrowth;

ROBERT FROST¹



HOOFDSTUK 1

HIGH PERFORMANCE IN EEN NOTENDOP

Curaçao is een van mijn favoriete bestemmingen. Ik vind het echt een prachtig eiland. Wat mij betreft heeft het alles. Een lekker klimaat, mooie hotels met prachtige stranden, en vriendelijke mensen. Ook kan ik volledig opgaan in het Caribische ritme van leven. Nu weer rustig aan, dan weer intens genieten van wat het leven te bieden heeft.

Curaçao is ook de plek waar ik heb leren duiken. Voor mijn eerste duik waren we naar het westen van het eiland gereden, omdat daar gegarandeerd schildpadden te zien waren. We maakten de duikuitrusting klaar en liepen naar de zee. Daar zag ik dat de zee op zijn zachtst gezegd nogal onstuimig was. Voor een beginner zoals ik leken dat niet de beste omstandigheden voor mijn eerste duik, maar we gingen toch het water in. Ik werd heen en weer gesmeten op het water. Ik had me een voorstelling gemaakt van hoe de onderwaterwereld zou zijn, had foto's gezien en verhalen gehoord over hoe geweldig het onderwaterleven op Curaçao is. Je bevindt je in een wereld waar je niet precies weet wat je onder water te wachten staat. Terwijl ik daar op het wateroppervlakte dreef, voelde ik spanning en verwachting tegelijkertijd. Maar de gedachte dat ik de schoonheid van het onderwaterleven spoedig zou ervaren, was de drijfveer om in het diepe te duiken.

In een organisatie is het eigenlijk niet anders. We leven in een onstuimige wereld – ook wel een VUCA-wereld genoemd, een wereld vol volatiliteit (*volatility*), onzekerheid (*uncertainty*), complexiteit (*complexity*) en ambiguïteit (*ambiguity*). De huidige wereld is door allerlei technologische, maatschappelijke en geopolitieke ontwikkelingen en door overbelasting van het milieu sneller, complexer en onvoorspelbaarder geworden. De term VUCA is in de negentiger jaren van de vorige eeuw voor het eerst gebruikt – misschien is VUCA al weer achterhaald, want de wereld is nog sneller en complexer geworden. De wereld waarin wij nu leven, lijkt op een VUCA-wereld in het kwadraat of een VUCA-wereld op anabole steroïden. Vroeger had een organisatie een strategisch plan voor vijf jaar. Daar hoef je nu niet meer mee aan te komen, als je bedenkt dat een gemiddeld businessmodel drie jaar beslaat. De leiders van een organisatie hebben niet alle antwoorden, het runnen van een organisatie is dus als een duik in het diepe.

Terug naar het onstuimige water op Curaçao. Rustig liet ik de lucht uit mijn vest lopen zoals ik geleerd had en langzaam gingen we een paar meter onder water. Vol verwachting wilde ik genieten van het onderwaterleven. Mijn instructeur had me van tevoren gewaarschuwd dat mijn lichte vorm van hoogtevrees onder water de kop kon opsteken. En inderdaad: dat gebeurde ook. Het gevoel van onbehagen nam toe terwijl ik naar de bodem zakte. Hierdoor kreeg ik het de eerste minuten niet voor elkaar om rustig te blijven ademen. Het gevoel van onbehagen ging over in een onrustige ademhaling en een lichte vorm van paniek, dus weer naar boven. Hoewel links en rechts schildpadden en vissen voorbijschoten, heb ik hiervan vrijwel niets waargenomen. Omdat ik met mezelf bezig was en reageerde met een onrustige ademhaling, had ik geen oog voor mijn omgeving en stond ik er niet open voor.

In het leven van een organisatie is het niet veel anders. We zijn zo druk bezig met allerlei activiteiten, mailtjes, vergaderingen, actielijsten en dergelijke dat we onze omgeving niet meer zien. We concentreren ons zo op de dagelijkse bezigheden dat we het systeem om ons heen niet meer waarnemen. We leven als het ware in onze eigen cocon en zien niet meer het grotere geheel. Onze omgeving en onze structuur bepalen in hoge mate ons gedrag en onze effectiviteit, maar als we onze eigen omgeving en structuur waarin we acteren niet kunnen waarnemen, beperkt dit ons juist in onze effectiviteit.

De eerste keer naar de zeebodem was dus geen succes, maar verandering is nu eenmaal trial-and-error: gewoon nog een keer proberen dus. Ik nam rustig de tijd, ademde rustig, dacht weer na over wat daar beneden te zien was, had geleerd waar het fout ging, voelde dat de spanning uit mijn lichaam verdween en was klaar voor een hernieuwde poging. Ik daalde weer af naar de zeebodem en voelde me compleet in balans. Dit keer ging ik als een ervaren duiker (althans in mijn eigen perceptie) over de zeebodem. Ik kon nu pas echt genieten van het oogverblindende onderwaterleven.

Dit is in het leven in het algemeen en in organisaties in het bijzonder niet anders. Je kunt niet effectief zijn als je persoonlijk niet in balans bent. Dit lijkt misschien logisch, maar het gaat veel dieper dan op het eerste gezicht lijkt. Vaak zijn mensen zich namelijk helemaal niet bewust van wat er innerlijk in hen afspeelt, dus reageren ze instinctief en reactief. Dit kan leiden tot ongewenst gedrag, verkeerde beslissingen en slechte relaties. Je bewust zijn van wat er innerlijk in je afspeelt, is een noodzakelijke voorwaarde om effectief te kunnen opereren. Hoe je bent en voelt, bepaalt wat je denkt en doet.

1.1 MIJN REIS

'In tijden van snelle verandering kan ervaring je grootste vijand zijn.'

J. PAUL GETTY, ONDERNEMER

Laten we bij het begin beginnen. In 2009 werd het bedrijf waarvoor ik werkte overgenomen. Ik was daar werkzaam als directeur van een van de businessunits. Kort na de overname had ik een gesprek met de nieuwe CEO. Na wat vriendelijke smalltalk begon de CEO zijn visie uit te leggen, wat de verwachtingen van het moederbedrijf waren, waar hij heen wilde met de organisatie en wat voor leiderschap hij nodig had. Hij wilde de organisatie transformeren in een high performance organisatie (HPO). En hij eindigde zijn verhaal met de vraag of ik hem daarbij wilde ondersteunen en leiding wilde geven aan het transformatieprogramma.

De dagen erna heb ik goed over zijn aanbod nagedacht. Ik had tot dan toe altijd lijnfuncties gehad en dat was me altijd goed bevallen, dus waarom zou ik in zo'n traject stappen? Nu zou ik leidinggeven aan een nogal vaag project, waarbij de scope, de doelstellingen en het plan nog scherpgesteld moesten worden. Een project waarvan me al gauw duidelijk werd dat niemand erop zat te wachten, ik hoorde de hakken al in het zand gaan. Ik kon de omvang niet goed inschatten, ik wist niet hoe je een HPO zou kunnen worden en eigenlijk niet eens precies wat een HPO was. Ik was echter wel geïntrigeerd. Op basis van een goed gevoel en een klein beetje research nam ik de opdracht aan en ben ik begonnen aan de reis die voor de grootste leercurve heeft gezorgd in mijn werkzame carrière.

Ik werkte al zo'n tien jaar in de organisatie en ik vond werkelijk dat we het best goed deden. Het leiderschap was effectief, we scoorden best goed op klanttevredenheid, intern was het allemaal goed georganiseerd en het management en de medewerkers hadden de business de laatste jaren flink vooruitgeholpen. Natuurlijk was er ruimte voor verbetering, maar in mijn perceptie klopte het allemaal redelijk.

Ik kwam er al snel achter dat het aan de oppervlakte inderdaad redelijk klopte. Na tien jaar in het systeem rondgelopen te hebben zag ik het gewoon niet meer. Noem het bedrijfsblindheid. Toen ik me er echt in begon te verdiepen, ook met behulp van een kritische blik van buiten, bleek de werkelijkheid toch anders. Ik legde al mijn bevindingen met issues en verbeterpotentieel aan het management voor. Het bleek dat we het als organisatie eigenlijk beneden gemiddeld deden. Ik hoorde de hakken van het management nog dieper in het zand gaan.

Perceptie en werkelijkheid

Wanneer je iemand in een organisatie vraagt hoe alles loopt, is zijn perceptie vrijwel altijd beter dan de werkelijkheid. Met de werkelijkheid bedoel ik de opvatting van de externe wereld, zoals je concurrenten, aandeelhouders, leveranciers, klanten en dergelijke. Mensen zijn nu eenmaal zo geprogrammeerd: individuen overschatten hun eigen kwaliteiten in vergelijking met anderen. Een relevant onderzoek in dit kader is een onderzoek naar rijvaardigheden (Svenson, 1981). Hieruit blijkt dat 93 procent van de onderzochten vond dat hij beter kon rijden dan het gemiddelde. Een soortgelijk onderzoek is gedaan op de Universiteit van Nebraska: 90 procent beoordeelde zichzelf bovengemiddeld (Cross, 1977).

Statistisch gezien is dit uiteraard niet mogelijk. Dit wordt in de psychologie het 'bovengemiddelde'-effect of 'illusionaire superioriteit' genoemd. Men overschat de eigen positieve kwaliteiten en onderschat de eigen negatieve kwaliteiten. Dit kan verklaard worden door een bepaalde mate van zelfbescherming, een matig vermogen om zichzelf in te schatten en het feit dat mensen doorgaans heel beleefd tegen elkaar zijn en men dus geen echte feedback krijgt.²

Illusionaire superioriteit is in mijn ervaring precies datgene wat ook vaak speelt in organisaties: men schat de eigen performance en die van de organisatie hoger in dan dat deze in werkelijkheid is. Als dit het beginpunt is van de reis naar high performance, als dit het beginpunt is van jezelf en van de mensen die de reis moeten gaan waarmaken, dan zal het geen gemakkelijke reis worden. Eentje met veel hobbels en tegenslag, maar ook met vooruitgang en prachtige resultaten.

Ik ben hier de laatste tien jaar mee bezig geweest, eerst als intern programmamanager van transformatieprogramma's en later als externe adviseur bij een groot aantal organisaties. Elke keer valt het me weer op dat mensen er nogal licht over denken. Ik krijg meestal feedback in de trant van: 'Niets nieuws', 'Weten we allemaal al', 'Dat doe ik ook', 'Dat doet mijn organisatie allang'. Dit kan illusionaire superioriteit zijn, maar het kan ook zijn dat men voor de transformatie niet het juiste plan of de juiste structuur heeft, niet de juiste vaardigheden en mindset of niet het juiste team dat er leiding aan kan geven. Een complexe transformatie is irrationeel en dan kun je onmogelijk alle consequenties helemaal overzien.

Dat veranderen moeilijk is, blijkt wel uit de feiten als je je bedenkt dat 70 procent van alle veranderingsinitiatieven gewoonweg faalt (Kotter, 1995). Als je daar goed over nadenkt, dan heb je statistisch gezien een kans dat je bij de 30 procent van de mensen en organisaties hoort waar transformaties wel een succes zijn. Ik vraag me op zulke momenten af hoe je dan hardop kunt zeggen: 'Weten we allemaal al', 'Dat doe ik ook', 'Dat doet mijn organisatie allang'.

Het is niet eenvoudig om een organisatie te veranderen. En het is nog moeilijker om je organisatie in een HPO te veranderen. Maar niets is onmogelijk. Daarom wil ik mijn ervaringen – die ik eerder mijn grootste leercurve noemde – graag delen als inspiratie voor de lezer die zichzelf, zijn team en zijn organisatie wil verbeteren.

HPO en agile

In 2011 introduceerde ik in mijn boek *High Performance 3.0* het HPO-model. Ik heb uitvoerig de karakteristieken en elementen beschreven van een HPO met veel voorbeelden van organisaties om dit tot leven te wekken. Het laatste decennium heb ik met veel organisaties aan deze elementen gewerkt en dit heeft mij een verdieping van het high performance-gedachtegoed gebracht. Daarnaast ben ik in aanraking gekomen met de principes van agile organisaties. Agile komt van het Latijnse *agilis*: 'snel en flexibel'. Langzaam maar zeker ben ik begonnen deze twee filosofieën te verenigen en nu geloof ik dat een agile mindset de sleutel voor succes is om een high performance organisatie te worden, te zijn en te blijven.

HPO geeft het raamwerk voor excellente organisaties aan; de agile-filosofie gaat uit van een mindset, structuur en een manier van werken die de weg naar HPO bepalen. De agile-filosofie maakt een organisatie flexibeler en sneller, en zorgt voor een groot aanpassingsvermogen aan de veranderende omstandigheden. HPO en agile samen verhogen de capaciteiten en effectiviteit van de organisatie. Denk maar eens aan een auto: HPO is het casco en agile het motorblok. Het gaat hand in hand. Oftewel: de agile high performance organisatie.

De definitie die ik al jaren hanteer voor een HPO luidt als volgt: *Een high performance organisatie vindt zichzelf keer op keer opnieuw uit om meer business en persoonlijke groei te bewerkstelligen*. Een HPO kan zich steeds weer opnieuw uitvinden doordat ze agile is. Ze heeft een groot aanpassingsvermogen en een hoge snelheid van handelen.

Voordat we naar een aantal kenmerken van een HPO gaan kijken, moeten we eerst goed begrijpen waarom we een HPO zouden willen worden.

1.2 WAAROM ZOU JE EEN HPO WILLEN WORDEN?

Er is uiteenlopend onderzoek gedaan naar de performance van excellente organisaties. HPO's doen het inderdaad beter, vergeleken met een groep soortgelijke organisaties (De Waal, 2012). Gemiddeld is een HPO over het algemeen 29 procent meer winstgevend en heeft een 20 procent hogere winst op geïnvesteerd vermogen. Jim Collins toonde in *Good to great* (2001)

aan dat excellente bedrijven over een periode van vijftien jaar gemiddeld 6,9 keer meer groei in aandelhouderswaarde lieten zien. Ander onderzoek laat zien dat bedrijven in het topkwartiel vergeleken met bedrijven in het laagste kwartiel 2,2 keer meer winstgevend zijn (Keller & Price, 2011). De scope en cijfers uit deze onderzoeken lopen uiteen, maar de richting is duidelijk: HPO's hebben gewoonweg een betere financiële performance en niet zo'n klein beetje ook.

Het blijft niet bij betere financiële resultaten. Het blijkt dat de productiviteit van bedrijven in het hoogste kwartiel 21 procent hoger is dan in het laagste kwartiel, dat klanttevredenheid 10 procent hoger is, het ziekteverzuim 37 procent lager en veiligheidsincidenten 49 procent lager zijn (Gallup, 2013). Er zijn dus vele, ook kwalitatieve voordelen dan die we uiteindelijk onder aan de streep terugvinden.

In principe is een HPO een investering in de mensen die het hart van de organisatie vormen. HPO's geven medewerkers een sterke zingeving, wat resulteert in een hoger(e) medewerkersengagement en productiviteit. Medewerkers hebben een positieve houding tegenover klanten, wat weer resulteert in een hogere klanttevredenheid. Oftewel: in een HPO versterken de ervaringen van de medewerker en de klant elkaar tot een betere performance en tevredenheid.

Meer dan genoeg onderzoek, dat laat zien dat HPO's een significant betere performance hebben. Logisch – ik kom niet veel goede en ambitieuze mensen tegen die een vurige wens hebben om voor een low performer te werken.

De kern is dat een organisatie zichzelf vernieuwt, zodat de organisatie en de mensen die er werken zich voortdurend blijven ontwikkelen; organisatie en medewerkers hebben het vermogen om uitdagingen te overwinnen, zich aan te passen en om te leren, waardoor vernieuwing ontstaat. In een wereld waar een businessmodel zoals gezegd een gemiddelde levensduur van drie jaar heeft (en in sommige branches zelfs nog korter) zijn vooruitgang en vernieuwing van de organisatie van het grootste belang.

1.3 WAT IS EEN HPO?

'Een business heeft twee – en alleen maar twee – basisfuncties: marketing en innovatie'

PETER DRUCKER, MANAGEMENTDENKER

Ik heb de elementen van een HPO uitvoerig beschreven in mijn boek *High Performance 3.0*, maar ik wil hier even kort de inhoudelijke kenmerken van een HPO aanstippen: klantbeleving en innovatie.

Klantbeleving

‘... de passie van de medewerkers zorgt ervoor dat klanten een unieke beleving hebben, waardoor ze fans van het merk worden ...’

Een HPO geeft klanten een ultieme klantbeleving. De klanten zijn fans van de organisatie, omdat hun beleving wordt bepaald door service en producten die zowel functioneel zijn als een bepaald imago hebben, en die de klanten een beleving geven waar ze een geweldig gevoel aan overhouden. Een HPO heeft een diepgaand inzicht in haar klanten en is zo in staat om een goede klantenpropositie neer te zetten. Je zult passie voor je klanten aan de dag moeten leggen en een continue dialoog met je klanten moeten hebben om uit te vinden wat ze echt willen. De medewerkers hebben een passie voor hun klanten en de klantbeleving overtreft de verwachtingen van de klant keer op keer.

Innovatie

‘... vanuit een duidelijke innovatiestrategie en -processen een sterk geloof hebben dat de droom wordt waargemaakt door open te staan voor het onbekende en samen te werken met belanghebbenden en gebruikers ...’

De kern van een HPO is dat ze zich keer op keer opnieuw uitvindt om business- en persoonlijke groei te bewerkstelligen. Dit betekent dus dat een HPO grote innovatiekracht moet bezitten, anders kan ze zich op langere termijn niet in stand houden. HPO's hebben een grote drive om te innoveren, maar ze beschikken ook over een innovatiestructuur, de middelen en de creativiteit om steeds weer vernieuwing te creëren. Innovatiekracht kan liggen op verschillende terreinen, zoals technologische, sociale en marktinnovatie. Disruptieve innovaties kunnen heel nieuwe markten creëren en een hele branche compleet op zijn kop zetten.

1.4 DE VIJF DRIVERS VAN EEN AGILE HPO

Een HPO heeft een superieure klantbeleving en een hoge mate van innovatie; tegelijkertijd is er ook focus op de fitheid van de organisatie. In spreektaal: een HPO verbindt de harde en soft factoren. Het verbindt de rationele kant met de emotionele en intuïtieve kant. Een organisatie is een complex systeem; een HPO opereert op alle dimensies van het framework op een geïntegreerde manier.

Wanneer men de principes van high performance en agile samenvoegt, zijn er vijf onderliggende drivers die het verschil maken waardoor organisaties echt onderscheidend en high performance zijn. Deze vijf drivers bepalen de fitheid van de organisatie (zie figuur 1.1).

Een hoger doel
als zingeving

De organisatie zien door
een systemische bril

Dienend leiderschap
bepaalt je succes

Agile organisaties
zijn de winnaars

De menselijke maat
geeft betrokkenheid



1.1 DE VIJF DRIVERS VAN HIGH PERFORMANCE

Een hoger doel als zingeving

‘... alle medewerkers van de organisatie hebben een diepgeworteld geloof en passie om waarde te creëren voor zowel de organisatie als voor de mensen, samenleving en milieu ...’

HPO's hebben een unieke visie, waarin ze een hoger doel nastreven en een bijdrage leveren aan hun omgeving. Dit hogere doel is vastgesteld door alle stakeholders in ogenschouw te nemen die zich in de omgeving van de organisatie bevinden. Het doel is gebaseerd op het 'waarom' en het nut van de organisatie en bepaalt haar zingeving. Deze zingeving gaat dieper dan alleen de organisatiedoelstellingen en komt terug in een duurzaamheidsstreven dat mensen, samenleving en milieu omvat. Het hogere doel van de organisatie komt overeen met de wens en behoeften van de medewerkers. Zij zien zichzelf hierin terug; zo zorgt het voor persoonlijke zingeving.

De organisatie zien door een systemische bril

‘... in systemisch werken wordt de organisatie als één geheel gezien. Er wordt gewerkt met de complexe verbanden, patronen en relaties die in het systeem aanwezig zijn – met name door het zichtbaar maken en benoemen van de onderstromen ...’

Systemisch denken houdt in dat er focus is op het geheel van het systeem en tegelijk een integraal inzicht in de gang van zaken. Voorbeelden van een systeem zijn het menselijk lichaam, een familie, een organisatie en een team. Systemen hebben complexe verbanden, patronen en relaties, en deze worden onderkend door de mensen die in het systeem leven en werken. De 'onderstromen' die het reilen en zeilen van de organisatie mede bepalen, worden doorgrond. De focus ligt op echte onderliggende problemen en niet op de symptomen. Activiteiten en gebeurtenissen worden in de context van het systeem gezien en niet als gebeurtenissen an sich. Om systemisch te kijken naar organisaties heeft men alle beschikbare vormen van intelligentie nodig, namelijk het hoofd, het hart en de onderbuik. Dit maakt dat emotionele intelligentie een van de belangrijkste vaardigheden voor systemisch denken is.

Dienend leiderschap bepaalt je succes

‘... Dienend leiderschap haalt het beste uit de mensen en bepaalt voor een groot gedeelte het succes van de reis naar high performance ...’

Voor een HPO is het essentieel dat de leiders van een organisatie van hoge kwaliteit zijn. De nadruk ligt op het creëren van de voorwaarden waardoor medewerkers hun werk goed kunnen doen, initiatief kunnen nemen en excellente prestaties neer kunnen zetten. Leiderschap bepaalt voor een

groot gedeelte het succes van de reis naar high performance; effectieve leiders halen betere businessresultaten.

Er zijn drie fases van leiderschap: conformerend, transformationeel en dienend. Een highperformancelider is een dienend leider. De zeven capaciteiten van dienend leiderschap maken het verschil:

- beschikken over een diep zelfbewustzijn;
- compassie tonen;
- emotionele verbinding maken;
- samenwerken op basis van empowerment;
- zingeving en richting geven;
- verschillende systemen kunnen verbinden;
- maatschappelijk begaan zijn.

Agile organisaties zijn de winnaars

‘... Een agile structuur is een netwerk van kleine innovatieteams. Deze vormen het fundament van een HPO, omdat het netwerk van deze teams als doelstelling heeft zichzelf steeds weer opnieuw uit te vinden om de organisatiedoelstellingen te verwezenlijken ...’

Agile organisaties bestaan uit een netwerk van high performing teams die zelfsturend zijn. Een agile organisatie kent nauwelijks hiërarchie; mensen werken samen op basis van gelijkwaardigheid in zowel interne als externe partnerships. Het zijn snelle en flexibele organisaties die zich makkelijk aan kunnen passen aan veranderende omstandigheden. Er is een samenhang tussen het type leiderschap en de organisatiestructuur. Agile organisaties kunnen alleen goed functioneren als er een hoog collectief bewustzijn in de organisatie bestaat; transformationeel of dienend leiderschap is dan een noodzakelijke voorwaarde.

De menselijke maat geeft betrokkenheid

‘... een organisatie met A-spelers met onderling goede relaties en persoonlijke zingeving, waardoor er een hoge mate van betrokkenheid ontstaat, waardoor de klant beter bediend wordt en er superieure resultaten behaald worden ...’

Een HPO bestaat uit A-spelers die zich vereenzelvigen met de cultuur en de visie van de organisatie. De persoonlijke zingeving van de medewerkers wordt in grote mate bepaald door het aangaan van relaties en een hogere persoonlijke doelstelling. De medewerkers staan centraal, er is een grote mate van vrijheid en de medewerkers gaan met elkaar en met de klant om op basis van de menselijke maat, oftewel: van mens tot mens. Dit leidt tot geluk en betrokkenheid, een winnaarsmentaliteit en uiteindelijk tot superi-

eure resultaten. De medewerkers ontwikkelen zich continu, zowel op professioneel als persoonlijk gebied.

Deze vijf drivers hebben een theoretische en een praktische grondslag, die grotendeels worden onderbouwd door wetenschappelijk onderzoek. Ik ben met de materie aan de slag gegaan. In mijn rol als verantwoordelijke voor transformatieprogramma's bij grote organisaties en later als consultant heb ik dit extensief getest in de praktijk. Ik heb op basis hiervan verbeterprogramma's ontworpen en doorgevoerd, met talloze mensen gesproken, en feedback (gevraagd en ongevraagd) gekregen. Ik heb verbindingen gelegd, en in de praktijk zelf ervaren wat het beste werkt, wanneer een team het beste functioneert en wat voor mij persoonlijk de juiste ingrediënten zijn om het beste uit mijn leiderschap te halen. Ik heb in dit kader een groot aantal mensen van zeer uiteenlopende organisaties en uiteenlopende geografische gebieden gesproken over hun highperformancethema's. Hun verhalen zijn in dit boek opgenomen als voorbeelden en praktijkcases.

Op basis daarvan heb ik mijn gedachtegoed in de loop der jaren aangepast en verfijnd. De sleutel is een geïntegreerde benadering waarbij de mens centraal staat. Het gaat over het verbinden van mensen, het gaat over het verbinden van de verschillende kenmerken van het framework. Kortom, een praktisch framework met stevige wortels in wetenschappelijk onderzoek.

1.5 TOT SLOT

Organisaties veranderen is moeilijk. Zeker complexe en grote organisaties hebben moeite om zich aan te passen en daadwerkelijk te veranderen. Maar ik bedenk me altijd dat er in de wereld al dusdanig grote veranderingen hebben plaatsgevonden, dat een organisatieverandering kinderspel zou moeten zijn. Ik ben opgegroeid in de nadagen van de Koude Oorlog. Dit was een tijd dat je je niet kon voorstellen dat het ooit nog goed zou komen met de wereld. De wereld was totaal gepolariseerd en ik dacht dat de tegenstelling Oost-West voorgoed was.

In 1985 introduceerde Gorbatsjov 'glasnost' (openheid) en 'perestrojka' (staatkundige en economische hervormingen). Dit veroorzaakte barsten in de eens zo machtige Sovjet-Unie. Vier jaar later viel de Berlijnse Muur en werden Oost- en West-Duitsland herenigd. Mijn voorstelling van de wereld was plotsklaps veranderd. Van een wereldorde die niet kon veranderen naar een compleet andere wereldorde. De bestaande structuren van de Koude Oorlog werden afgebroken. Mijn geloof dat grootscheepse verandering niet plaats kon vinden, was verschoven naar een geloof dat we in een wereld leven waar alles mogelijk is.

Vaak hoor ik mensen zeggen dat hun organisatie zo vastgeroest is dat verandering niet mogelijk is. Ook hoor ik dat mensen zelf zo vastzitten in hun patronen dat zelfs de kleinste verandering op individueel niveau niet mogelijk is. Echter, de wereld is in een aantal decennia veranderd, structuren die eens zo machtig waren zijn er niet meer of in mindere mate, mijn wereldbeeld is veranderd – dus waarom zou ik een organisatie of mijzelf niet drastisch en blijvend kunnen veranderen?