

Peter Stoppelenburg

HIGH PERFORMANCE 3.0

**Jumbo, Interpolis, Landal Greenparks, Quooker, Desso, KPN,
Essent, Ernst & Young, Ciber, De Beukelaar, Douwe Egberts.**

met voorwoord van André de Waal

**Hoe je jezelf,
je team en
organisatie
leert excelleren**



High Performance 3.0

*Leer jezelf, je team en
organisatie excelleren*

PETER STOPPELENBURG

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
www.sdu.nl/service

© 2011 Peter Stoppelenburg
Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Cradle to Cradle® is a registered trademark by M B D C.
Tekst: Arthur Olof, Plaatstaal te Amsterdam
Redactie: Lineke Oppentocht, Leiden
Ontwerp binnenwerk en zetwerk: Villa Y, Den Haag
Omslagontwerp: Studio Jan de Boer, Amsterdam
Druk- en bindwerk: **Drukkerij Wilco, Amersfoort**

ISBN 978 90 5261 875 3
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoudsopgave

	Voorwoord	7
1	Aanleiding en inleiding	9
2	High Performance 3.0 framework	15
3	Inspirerende strategie	31
	‘... de strategie is helder en aansprekend, medewerkers identificeren zich ermee omdat ze hun waarden belichaamt en hen door inspiratie en handvatten tot actie aanzet ...’	
	<i>Met praktijkcases van Jumbo Supermarkten en Interpolis</i>	
4	Klantbeleving	45
	‘... de passie van de medewerkers zorgt ervoor dat klanten een unieke beleving hebben waardoor ze fans van het merk worden ...’	
	<i>Met een praktijkcase van Landal Greenparks</i>	
5	Innovatie	61
	‘... vanuit onze duidelijke innovatiestrategie en -processen een sterk geloof hebben dat we gaan slagen in onze droom door open te staan voor het onbekende en samen te werken met belanghebbenden en gebruikers ...’	
	<i>Met een praktijkcase van Quooker</i>	
6	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	79
	‘... 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 ...’	
	<i>Met een praktijkcase van Desso</i>	
7	Faciliterend leiderschap	89
	‘... Faciliterend leiderschap haalt het beste uit de mensen en bepaalt voor een groot gedeelte het succes van de reis naar High Performance 3.0 ...’	
	<i>Met praktijkcases van KPN en Essent</i>	

8	Mensen en winnaarsmentaliteit	107
	‘... een organisatie met A-spelers die zelf met elkaar een gemeenschapscultuur creëren, waar zulke goede relaties bestaan dat er als organisatie superieure resultaten behaald worden ...’	
	<i>Met praktijkcases van Ernst & Young en Ciber</i>	
9	Vloeiende processen	129
	‘... processen lopen vloeiend en zijn ingericht vanuit klantperspectief over de hele keten, met betrokkenheid van leverancier en klant, waarbij iedere medewerker een passie heeft om continu te verbeteren ...’	
	<i>Met een praktijkcase van Douwe Egberts</i>	
10	Performancecultuur	145
	‘... een performancecultuur klopt mee met de hartslag van de organisatie als men scherpe doelstellingen stelt, de dialoog aangaat over het geleverde werk en continu de prestaties verbetert ...’	
	<i>Met een praktijkcase van Essent</i>	
11	Praktische handreikingen uit eigen doos	161
	‘Probeer maar eens iets te veranderen, dan weet je zeker dat je vijanden zult maken’ – Woodrow Wilson	
	<i>Met een bijdrage over Corporate Effectuation: ondernemen kun je leren!</i>	
12	Ga je mee ?	177
	Over de auteurs	179
	Dankwoord	183
	Geraadpleegde bronnen	185

Voorwoord

Toen ik begon met mijn onderzoek naar de kenmerken van de High Performance Organisatie (HPO) had ik een aantal doelstellingen voor ogen. Ik had genoeg van al die organisaties die mij slechte service verleenden en ik hoopte te ontdekken hoe het beter kon. Ik had genoeg van al die ongetwijfeld goedbedoelde adviezen van consultants over hoe organisaties zich konden transformeren naar een HPO – zonder dat ze met enig bewijs en een goede onderbouwing kwamen. Ik wilde daarom met een HPO-raamwerk komen dat een wetenschappelijk fundering heeft. Ik wist dat het schaarste wat managers hebben, hun tijd en die van hun medewerkers is. Het te ontwikkelen HPO-raamwerk moest dus niet met een hele lijst verbeteringen komen, maar alleen met die zaken die daadwerkelijk het onderscheid maken tussen matig en excellent presterende organisaties. Tot slot: het te ontwikkelen HPO-raamwerk diende praktisch bruikbaar te zijn. Managers moesten het kunnen oppakken en aanpassen aan de eigen behoefte en aan de context van hun organisatie. Ze moesten er daadwerkelijk mee aan de slag kunnen gaan.

Nu, jaren later, ben ik blij dat alle doelstellingen bereikt zijn. Het HPO-raamwerk met de wetenschappelijke onderbouwing is er gekomen en er is veel enthousiasme ontstaan rondom het HPO-gedachtegoed. Eind goed, al goed ... toch? Nou, niet helemaal. Veel managers zijn weliswaar aan de slag gegaan met het HPO-gedachtegoed, maar dat betekent nog niet dat ze er succesvol mee zijn en dat ze er positieve verhalen over kunnen vertellen. Dat wil zeggen, tot dit moment, want met grote vreugde begroet ik het boek *High Performance 3.0* van Peter Stoppelenburg. Peter heeft met *High Performance 3.0* het eerste Nederlandse praktijkboek geschreven over HPO. En Peter is niet zomaar een manager. Hij is Director High Performance Organisation bij Essent N.V., een teken dat deze organisatie en Peter zelf het HPO worden en blijven zeer serieus nemen.

Peter heeft zich het HPO-gedachtegoed eigen gemaakt, heeft het naar zijn hand gezet, zijn eigen sausje erover gedaan en de materie naar de context van de eigen organisatie vertaald. Precies zoals ik het altijd bedoeld heb. Het HPO-raamwerk geeft namelijk aan *waaraan* een organisatie aandacht moet besteden om HPO te worden; het raamwerk schrijft niet voor *hoe* een organisatie dat moet doen. Dat dient elke manager zelf op te pakken. Het mooie is dat Peter dat niet alleen gedaan heeft, maar daar ook graag over wil vertellen.

Het woord 'alleen' in de vorige zin kan hierbij tweedelig worden opgevat; Peter vertelt in dit boek niet alleen over zijn eigen ideeën en ervaringen, maar laat ook

mensen van vooraanstaande HPO-organisaties aan het woord komen. In een reeks interessante praktijkverhalen vertellen deze mensen hoe ze met het HPO-gedachtegoed bezig zijn, elke dag weer, om hun klanten zo goed mogelijk van dienst te zijn.

Het interessante aan het boek *High Performance 3.0* is daarnaast dat Peter ook met aanvullingen op het HPO-gedachtegoed komt. Het concept van de drie stadia op weg naar de HPO is intrigerend en maakt het mogelijk om goedbedoelde activiteiten van managers (*High Performance 1.0!*) te onderscheiden van een ware excellerende organisatie van wereldklasse (*High Performance 3.0*). De afbeelding in 2.5 is daarmee de centrale figuur van het boek. Het is een goede kapstok voor Peter om zijn acht elementen van High Performance aan op te hangen. Daarbij onderkent hij dat de meeste organisaties niet volledig HPO zijn of kunnen worden, maar dat er altijd wel onderdelen – of zelfs individuen – in de organisatie te vinden zijn die als excellerend gekenschetst kunnen worden.

Ik hoop dat de *story telling* van Peter – een techniek waarop hij uitgebreid ingaat – en de ‘praktische handreikingen uit eigen doos’ nog meer managers en organisaties zullen aanzetten om aan de slag te gaan met het HPO-gedachtegoed. Dan kijken we over een aantal jaren terug en zeggen we tegen elkaar: *High Performance 3.0* heeft veel organisaties geholpen toe te treden tot de gelederen van de HPO's!

Dr. André de Waal MBA

Academic director Center for Organizational Performance

Associate professor Maastricht School of Management

Auteur van Maak van uw bedrijf een toporganisatie!



Aanleiding en inleiding

Met het idee voor dit boek liep ik al een tijdje rond, maar de realisatie raakte pas goed in een stroomversnelling toen Thomas Blekman mij vroeg een gasthoofdstuk te schrijven over High Performing Organisaties, voor zijn boek over Corporate Effectuation. Ik raakte hierdoor dermate geïnspireerd dat ik het hele verhaal over hoe je nu een organisatie tot High Performance brengt, met lezers wilde delen. Mijn verhaal gaat er in het kort over dat organisaties zich zowel moeten bezighouden met de 'wat'-vraagstukken (wat willen we als organisatie bereiken) als met de 'hoe'-vraagstukken (hoe gaan we onze doelstellingen bereiken). 'Wat'-vraagstukken worden vooral geregeerd door de ratio, 'hoe'-vraagstukken meer door emotie of intuïtie. Het is mijn overtuiging dat de meeste organisaties zich vooral op de ratio richten en zeer taakgericht zijn. Ze doen veel te weinig met emotie en intuïtie en zijn daardoor niet genoeg mensgericht.

Dat is ook de mening van Gary Hamel, momenteel een van de meest vooraanstaande en invloedrijke denkers op het gebied van management, en auteur van onder andere *Future of Management* (2007). Hamel betoogt dat managementinnovatie gericht op mensen van doorslaggevend belang is als competitief voordeel: je kunt niet optimaal concurreren als je niet het allerbeste uit je mensen haalt. Je kunt geen bedrijf neerzetten dat gebouwd is voor de toekomst ('Fit for the Future') als het niet gebouwd is voor mensen ('Fit for Human Beings'). Ook managementtechnieken moeten met hun tijd meegaan, want bedrijven die deze technieken niet veranderen – hij spreekt vooral over rationele managementtechnieken, zoals controle mechanismen, businesscases, strakke budgetten en dergelijke – blokkeren het aanpassingsvermogen en het innovatieve denken van hun mensen.

'Fit for Human Beings' of 'gebouwd zijn voor mensen' is exact wat ik voor ogen heb met High Performance 3.0.



1.1 Wat is een High Performing Organisatie (HPO)

Het fenomeen van de High Performance Organization (HPO) is in de afgelopen jaren steeds meer in de belangstelling komen te staan. Het is een management-techniek die focus geeft en bedrijven echt beter kan maken. Onder uiteenlopende schrijvers en goeroes bestaat echter weinig overeenstemming over wat een HPO-organisatie nu exact is, of wat de elementen zijn die een organisatie tot een HPO maken.

Een gangbare definitie van André de Waal (2008) luidt: ‘High Performance Organisaties [...] zijn organisaties die op zowel financiële als niet-financiële parameters beter presteren dan hun concurrenten [...] of vergelijkbare organisaties [...] over een tijdsperiode van ten minste vijf tot tien jaar.’ Het gaat hier dus om langere termijn en een vergelijking met de concurrentie (benchmark).

Dit is een nuttige definitie voor de eindtoestand, maar hij zegt niets over ‘de weg ernaartoe’. Daarom geef ik hier de voorkeur aan mijn eigen definitie:

‘Een High Performance Organisatie 3.0 vindt zichzelf keer op keer opnieuw uit om meer business en persoonlijke groei te bewerkstelligen.’

De kern is in dit geval dat een bedrijf zichzelf vernieuwt zodat de business en de mensen die er werken zich voortdurend blijven ontwikkelen; bedrijf en medewerkers hebben het vermogen om uitdagingen te overwinnen, zich aan te passen en om te leren, waardoor vernieuwing ontstaat. Deze definitie geeft de doelstelling beter weer. Wie dit goed doet en zodoende de doelstelling dichterbij brengt, realiseert uiteindelijk resultaten die zowel in financieel als in niet-financieel opzicht beter zijn dan die van vergelijkbare organisaties. In hoofdstuk 2 beschrijf ik High Performance 1.0, 2.0 en 3.0 verder.

1.1.1 *Het zijn de mensen die het doen*

De pijlers van High Performance en de invulling ervan zijn het onderwerp van dit boek. Hoewel een aantal elementen (klant, leiderschap, cultuur en dergelijke) en principes van High Performance vaak worden genoemd en de meeste principes zelfs open deuren lijken, blijkt het in de praktijk toch vaak zeer moeilijk om ze operationeel te krijgen. Dat is niet zo verwonderlijk, want ieder bedrijf, iedere afdeling en ieder individu zal zelf moeten uitvinden wat wel en wat niet werkt in de eigen, specifieke context. Hier bestaat geen ‘one size fits all’, en al helemaal geen alomvattend receptenboek.

Dat blijkt ook wel uit de mislukking van verbeterprogramma’s die vele bedrijven begonnen en waarbij ze zich dachten te baseren op de principes van High Performance. Sommige gingen zelfs nog verder en noemden het een ‘transformatieprogramma’, wat de lading en verwachtingen nog groter maakte.

Laten we eens een voorbeeld bekijken van hoe zulke programma's vaak aangepakt worden.

Er wordt een corporate clubje in het leven geroepen dat zich een aantal maanden gaat beraden op de vraag hoe het bedrijf kan verbeteren. Vervolgens maakt het een uitgebreid plan, de druk wordt opgevoerd en de plannen worden met een bijna militaire precisie voorbereid en tot executie gebracht. Dit is het aloude voorbeeld van 'We moeten en zullen verbeteren door het bedrijf te veranderen', met als illustratie de cartoon die aankondigt dat de verandering over twee weken om exact kwart over twaalf gaat plaatsvinden. De menselijk factor is gemakshalve buiten beschouwing gelaten.

Het falen van dit soort verbeterprogramma's is veelal te wijten aan de aanpak, maar ook aan de mensen die leiding geven aan de verandering. Vaak worden er consultants ingeschakeld als experts met verstand van zaken. Uiteraard zijn er tal van consultants die meerwaarde hebben, maar er zijn er ook die schermen met 'best practices', terwijl dat niets anders dan toekomstige branchegemiddelden zijn. Als je High Performance wilt realiseren, moet je juist beter zijn dan je directe concurrentie. Dat bereik je niet door een methode te volgen die gebaseerd is op hún best practices. Ze kunnen je hooguit inspireren en helpen om een goede start te maken, maar uiteindelijk gaat het erom dat je zelf je eigen best practices creëert. Mijn overtuiging is dat je een bedrijf alleen van binnenuit – dus door je eigen mensen – beter kunt maken, want alleen daar kent men de organisatie.

Er zijn ook voorbeelden van verbeteringsprogramma's waarin wel degelijk naar de menselijke factor gekeken wordt. Helaas bevatten deze naast een werkstroom 'cultuurverandering en menselijk gedrag' vaak ook nog zo'n vijftien andere stromen. Het probleem met dit soort uitgebreide programma's is dat ze moeilijk als een geheel uitvoerbaar zijn en weer het punt missen: verandering heeft echt maar op één grootheid betrekking, namelijk de mens. Er verandert helemaal niets binnen een organisatie als de interactie tussen mensen niet verandert. Die moet centraal staan, omdat de menselijke factor elke verandering moet waarmaken; alle andere factoren dienen slechts ter ondersteuning. Natuurlijk moet een bedrijf een duidelijke strategie hebben, een goede marketingpropositie, goede processen en een goed performancesysteem, maar het zijn uiteindelijk de mensen die het doen. Een cliché? Uiteraard! Maar als dat zo duidelijk is, waarom zijn er dan zo weinig bedrijven die dit ook daadwerkelijk voor elkaar krijgen? Het zijn de mensen die het doen, niet meer en niet minder.

De rode draad van mijn pleidooi is dat een HPO 3,0 alleen gerealiseerd kan worden door de rationele 'wat'-vraagstukken te verenigen met 'hoe'-vraagstukken, waarin de nadruk ligt op het menselijke aspect: 'hoe' doen we dingen hier, 'hoe' gaan we met elkaar om. Dit blijft voor veel organisaties, maar ook voor teams en

individueen moeilijk, dus ligt hier nog een zee aan kansen om te verbeteren! Je ziet dat waar dit nog fout gaat, organisaties niet in staat zijn echt vooruit te komen.

wat?hoe

Ik verbaas me erover dat de meeste veranderings- en verbeterprogramma's nog steeds vaak in de trant zijn van wat ik hierboven beschreef. Ik heb niet de pretentie de wijsheid in pacht te hebben; dit boek is vooral bedoeld om met een veelheid aan praktische voorbeelden en verhalen de lezer te inspireren en ideeën te geven. Uitgangspunt is dat ieder bedrijf zijn eigen weg moet vinden. De aangereikte modellen en voorbeelden dienen ter inspiratie en kunnen helpen om die weg te vinden.

Zelf werk ik al vele jaren met de managementmethode 'Lean Six Sigma' (wat volgens mij een aantal High Performance-elementen bevat), met Change Management en andere High Performance-principes. Ik heb dit in verschillende rollen en vanuit verschillende invalshoeken gedaan: als controller, als manager van een transformatieprogramma en ook als de general manager die veranderingen initieerde en doorvoerde. Door schade en schande heb ik geleerd hoe je zoiets nu eigenlijk aanpakt en wat je moet doen om High Performance te realiseren.

1.2 Acht High-Performance-elementen

Ik onderscheid acht High Performance-elementen. Ieder element is het onderwerp van een hoofdstuk in dit boek:

- 1 Inspirerende strategie,
- 2 Klantbeleving,
- 3 Innovatie,
- 4 Maatschappelijk verantwoord ondernemen,
- 5 Faciliterend leiderschap,
- 6 Mensen en winnaarsmentaliteit,
- 7 Vloeiende processen,
- 8 Performancecultuur.

In mijn jarenlange praktijk blijkt dat dit de elementen zijn die effect sorteren om te komen tot High Performance. Dit is geen 'rocket science'; het gaat om allemaal bestaande modellen, toepassingen en praktijken. Wat wel nieuw is, is dat ik zelf de

verbindingen heb gelegd, en in de praktijk zelf heb ervaren wat het beste werkt, bij welke dosering het team het beste functioneert en wat voor mij persoonlijk de beste ingrediënten zijn om het beste uit mijn leiderschap te halen. De sleutel is een geïntegreerde benadering, gedreven door passie en focus, waarbij de mens centraal staat.

Binnen de groep van acht elementen van High Performance moet je steeds goed nadenken ‘wat’ je wil doen, maar vooral ‘hoe’ je dat wil doen. Stel jezelf een duidelijk doel, ga ervoor, wijk niet af van prioriteiten en neem ‘harde’ besluiten als dat moet. Allemaal dingen die je kunt leren, maar dan moet je wel je eigen leerervaringen initiëren, creëren, begrijpen en daarnaar handelen.

High Performance gaat over verandering, want om beter te worden en te excelleren moet je per definitie veranderen. Vaak kom ik mensen tegen voor wie het allemaal te snel gaat en die het allemaal veel te ambitieus vinden om de verandering snel en effectief door te voeren. Ik geef daarop altijd hetzelfde antwoord: ‘Ze bouwen ruimteraketten in drie jaar, waarom zouden we dan het bedrijf niet in drie jaar naar High Performance kunnen leiden?’

1.3 Drie niveaus van High Performance

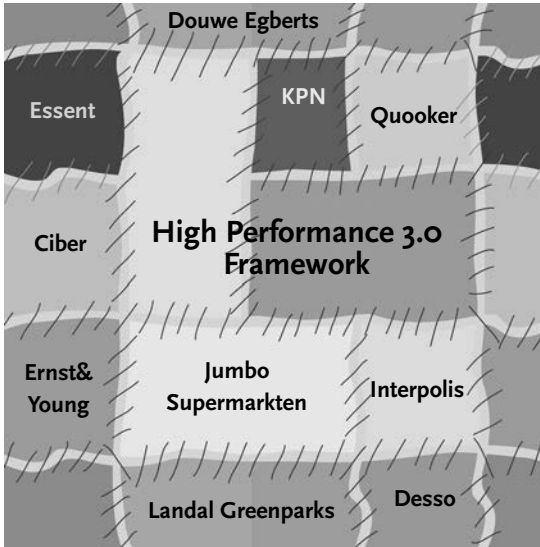
Een andere dimensie die ik met dit boek wil toevoegen, is dat ‘High Performance 3.0’ gaat over drie niveaus: High Performance van het individu, van het team en van de organisatie. Dit geeft dus een verdieping van het geheel terug naar de samenstellende delen: niet alleen werken aan de organisatie, maar ook aan je team en vooral ook aan jezelf.

De meeste voorbeelden en boeken over HPO's beoordelen organisaties op de verschillende High Performance-elementen en beschrijven organisaties die op alle fronten High Performing zijn. De realiteit is echter dat er maar weinig organisaties zijn die op alle niveaus en in alle geledingen een volledige HPO-speler zijn. Een aantal bedrijven munt uit in één of een aantal elementen van High Performance, of heeft ‘slechts’ een businessunit die volledig High Performing is. Een verbeterprogramma hoeft niet per se organisatiebreed te zijn; ook op unitniveau, teamniveau of individueel niveau kun je werken aan High Performance. Er kunnen dan ‘pockets of change’ ontstaan die als een olievlek door de rest van het bedrijf gaan.

1.4 High Performance uit de praktijk

Om inspiratie op te doen en een zo interessant mogelijk perspectief te bieden, heb ik mijn ideeën van High Performance besproken en getoetst in de praktijk. Ik heb in dit kader een groot aantal mensen van zeer uiteenlopende bedrijven gesproken over de thema's waarmee zij bezig zijn op het gebied van High Performance. Ik heb hen gevraagd als coauteur op te treden en hun verhalen te delen. Hun verhalen zijn in dit boek opgenomen als ‘praktijkcases’ bij de verschillende hoofdstukken.

Je kunt mijn boek vergelijken met een lappendeken: ik begon met het framework van acht elementen van High Performance en gaandeweg het traject werd het een deken waarop de coauteurs de acht elementen hebben ingekleurd en tot leven gebracht.



Ik pretendeer asoluut niet dat de bedrijven die de revue passeren een volwaardige HPO 3.0 zijn. Dat heb ik niet onderzocht. Ik durf wel te beweren dat ze op het deelgebied in kwestie uitblinken. De praktijkcases verrijken dit boek met verschillende invalshoeken. Ze dragen bij aan meer herkenning, temeer daar ze opzettelijk een dwarsdoorsnede zijn van de meest uiteenlopende branches.

De bottomline blijft dat iedereen de weg naar High Performance zelf moet uitstippen. High Performance is als een ontdekkingstocht; je kunt ideeën van anderen krijgen, maar je zult je eigen tocht moeten creëren. Conform het oude Chinese gezegde: 'The path is made by walking.'

De tocht is een leerervaring, we gaan leren om te excelleren.

High Performance 3.0 framework

In het vorige hoofdstuk heb ik acht elementen van High Performance geïntroduceerd. De essentie daarvan is dat een organisatie als een integraal systeem moet worden gezien: de acht elementen moeten in balans met elkaar zijn. Als je aan het ene element draait, heeft dat gevolgen voor het andere. Een bedrijf ‘dat zichzelf opnieuw uitvindt’ houdt dus rekening met alle acht elementen. Bij een innovatief product past wellicht een andere klantbenadering, een andere nuance in leiderschap of een andere cultuur. Meedraaien van het ene element met het andere kan geleidelijk gaan of in een kort tijdsbestek. De kern is dat het bedrijf op alle elementen vernieuwing nastreeft en de grenzen van de mogelijkheden opzoekt: het lijkt op ‘the new frontier’ uit sciencefictionserie Star Trek, zoals bedrijf, teams en medewerkers zich bewegen naar High Performance 3.0.

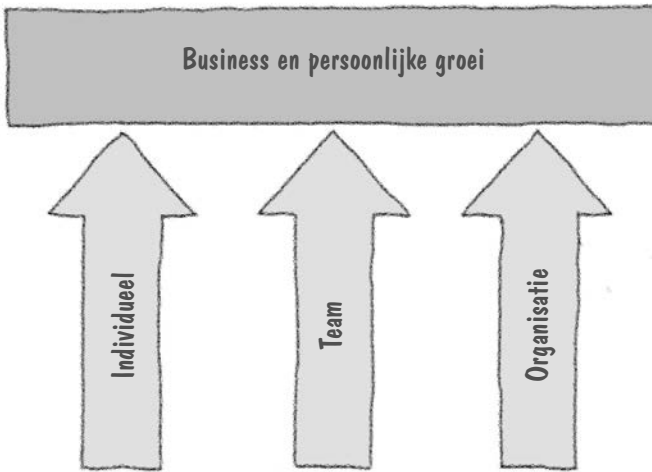


© Josh Berglund

2.1 Hoe ver nog?

In hoofdstuk 1 schreef ik dat High Performance nagestreefd kan worden op drie niveaus: dat van individu, team en organisatie. Een combinatie van de definitie van High Performance en de drie dimensies van organisatie, team en individu levert nu het volgende plaatje op.

Om High Performance te bereiken moet je op drie niveaus aan de slag



Vrijwel altijd krijg ik de vraag: 'Hoe weet je nu of je een HPO-bedrijf bent?' Ik denk dat iedereen voor zichzelf uit moet maken wanneer zijn organisatie High Performing is; iedereen moet daar zelf een definitie voor maken en de parameters bepalen die laten zien of de organisatie eraan voldoet. Uit veel onderzoeken over High Performance komen zulke conclusies als: 'al jaren nummer een in klanttevredenheid', 'overtreft concurrentie op financieel gebied', 'meeste patenten', of 'beste werkgever van de sector'. Dat zijn allemaal belangrijke zaken om scherpe doelstellingen neer te zetten, mensen in beweging te krijgen en bevestigd te krijgen dat je goed bezig bent. Maar mijn kanttekening is dat je je niet alleen moet laten leiden door analyses, KPI's (Key Performance Indicators) en de rationele kant van de zaak. Er is ook een relationele of emotionele kant. Ik pleit ervoor om die kant veel meer te benoemen en te gebruiken. Daarvoor moeten leidinggevendenden ook andere zintuigen aanspreken dan alleen hun verstand. Soms loop ik een bedrijf binnen, spreek ik mensen en krijg dan het gevoel: 'Dit klopt gewoon, dit is het helemaal. Mijn klantervaring klopt, enthousiaste medewerkers, mooi gebouw, prachtige producten, kortom: alles klopt!'

Of andersom natuurlijk. Laat ik een voorbeeld geven uit eigen ervaring.

Ik was twee jaar directeur van een shared service center. Het shared service center was nog niet zo lang geleden gevormd, de processen liepen nog niet best, de motivatie was laag en de performance was onder het gemiddelde. Toen ik op de eerste dag binnenstapte voelde ik meteen een bijzonder laag energieniveau op de



afdelingen; er werd hard gewerkt maar er werd weinig gepraat en gelachen, de stemming was eigenlijk vlak, er heerste een grauwe sfeer. Dat beeld stond in mijn geheugen gegrift. We hebben vervolgens met het hele team twee jaar keihard gewerkt om de performance te verbeteren, we hebben een echte transformatie ingezet en die was succesvol: we konden laten zien dat onze kosten significant gedaald waren, onze klanttevredenheid omhooggeschoten was en de medewerkerstevredenheid was verbeterd tot de hoogste binnen de organisatie. Toen ik na die twee jaar voor het laatst over de afdelingen liep, was er een soort gezoem te horen; er werd nog steeds keihard gewerkt maar ook veel gepraat en gelachen. Het klopte, het systeem dat shared service center heette klopte, in de zin dat alle puzzelstukjes nu in elkaar pasten zodat er ook een soort hartslag was; het energieniveau was overweldigend. Dit was voor mij het ultieme gevoel dat we met z'n allen het pad waren in geslagen naar High Performance.

2.2 High Performance betekent continue verandering

Een bedrijf dat zichzelf steeds opnieuw moet uitvinden, is onderhevig aan continue verandering. Als het zich daaraan wil aanpassen of, beter nog, de verandering in gang wil zetten, kan het de dingen niet blijven doen zoals ze het altijd heeft gedaan. Dan kom je er niet, dat is wel duidelijk. Het bedrijf moet veranderen, en de medewerkers moeten veranderen. Alleen zo kun je jezelf steeds opnieuw uitvinden.

Door de jaren heen ben ik in aanraking gekomen met een aantal veranderingsprincipes en heb ik ervaren dat deze werken. De volgende principes zijn belangrijk:

- Verandering is het doorbreken van bestaande patronen.
- Verandering is continu en dynamisch, er is geen begin en geen eind aan.
- Verandering is integraal onderdeel van de activiteiten; het werken zelf is verandering in actie.
- Verandering kan alleen NU plaatsvinden. Je kunt over toekomstige veranderingen praten, maar alleen nu verandering laten plaatsvinden.
- Verandering vindt plaats door samenwerking met mensen. Mensen ondersteunen wat ze creëren.
- Verandering is alleen mogelijk als iedereen weet hoe dat aangepakt moet worden en als iedereen openstaat voor nieuwe zaken.
- Verandering is bedoeld om een doelstelling waar te maken en businessimpact te genereren.
- En de belangrijkste: VERANDERING BEGINT BIJ JEZELF.



Deze principes vormen als onderdeel van mijn overtuigingen het fundament van dit boek. Ze komen op veel plaatsen impliciet en expliciet terug. Vooral het laatste punt spreekt me aan.

Ik weet nog dat ik een aantal jaren geleden een verandermanagementopleiding volgde op Nyenrode. Ik zat daar met een dertigtal managers die in hun bedrijf vrij hoog in de boom zaten. De docent opende met de volgende woorden: 'De grootste blokkade voor verandering zijn jullie; jullie topmanagers praten altijd over hoe anderen moeten veranderen. Nou, ik zeg het nogmaals: de grootste blokkade voor verandering zijn jullie en als jullie niet bereid zijn te veranderen gaat er per definitie niets in jullie bedrijven veranderen.' Inderdaad: verandering begint bij jezelf.

2.3 Drivers om te winnen

Ik herhaal nog eens mijn definitie van een HPO 3.0: een High Performance Organisatie vindt zichzelf keer op keer opnieuw uit om meer business en persoonlijke groei te bewerkstelligen. Deze definitie geeft actiegerichtheid aan: 'keer op keer weer opnieuw uitvinden' en 'groei van de business'. Actiegerichtheid spreekt mensen aan en wakkerert hun *intrinsieke motivatie* aan. Intrinsieke motivatie is een onmisbaar ingrediënt: om High Performing te worden moet er een wil zijn om te winnen, een wil om de beste te zijn. De organisatie moet bestaan uit medewerkers met de wil om te winnen, gretig om zich daarvoor verder te ontwikkelen. Naast intrinsieke motivatie kunnen ook andere factoren, andere 'drivers', de wil om te winnen versterken. Dat kunnen *interne drivers* zijn, zoals interne strubbelingen, de winstgevendheid die onder druk komt te staan, of processen en administratie die niet echt op orde zijn.

Vaak zijn er ook *externe drivers* voor verandering: een ontzettende druk op de marges door marktomstandigheden, een fusie of overname, internationalisering, de concurrentie, klanten die meer verwachten, technologie die verandert of zulke factoren als de overheid en klimaatverandering. Ook hier geldt het oude cliché: stilstand is achteruitgang. Goed is niet meer goed genoeg, om te overleven moet je gaan excelleren.

Bij de meeste bedrijven spelen alle drie de drivers (intrinsieke motivatie, interne drivers en externe drivers) een rol. Vaak is het een mix. Er zijn bijvoorbeeld veel klachten van klanten, interne processen zijn deels debet aan deze klachten en het managementteam heeft de ambitie om de beste te worden. Een HPO 3.0 zorgt ervoor dat het bedrijf zich keer op keer moet uitvinden. Als het die ambitie wil verwezenlijken, zal men zich continu moeten veranderen en verbeteren.

2.4 Hoezo High Performance 3.0 ?

Zoals gezegd moest ik bij High Performance 3.0 sterk denken aan Star Trek, met 'The new frontier'. We gaan op zoek naar de grenzen van onze mogelijkheden. Ik heb veel mensen van de meest uiteenlopende bedrijven gesproken over High Performance, en ik heb ook vaak op congressen gesproken over het onderwerp. Elke keer valt het me weer op dat mensen er nogal licht over denken. Ik krijg vaak feedback in de trant van: 'Dat doe ik ook', 'Dat doet mijn bedrijf ook.' En inderdaad, het is geen 'rocket science'. Dat neemt niet weg dat uitvoering en implementatie vreselijk moeilijk zijn en dat de meeste trajecten gewoon mislukken en niet opleveren wat men ervan verwacht had. Als ik diezelfde mensen wat meer vragen stel, hun vraag of ze dit nou echt allemaal zelf ook doen, zakken ze meestal door het ijs.

Een van mijn vragen is hoe de inrichting van het kantoor eruit ziet en waar de manager zit (en met manager bedoel ik in dit geval de hogere echelons). Ik vraag dat omdat ik er heilig van overtuigd ben dat het in elke organisatie grotendeels draait om de communicatie. Communicatie kan alleen goed en makkelijk plaatsvinden bij een open kantoorinrichting; per definitie niet in een kantooromgeving die bestaat uit kleine kantoorpjes in een lange gang die je het gevoel geven dat je rondloopt in een soort cellencomplex.

De manager speelt hier een belangrijke rol. Want ik geloof er ook heilig in dat een manager tussen zijn of haar mensen moet zitten. Als je een faciliterend manager wilt zijn (en dit is een van de kenmerken van een High Performance-manager) dan moet je weten wat er speelt en leeft onder de medewerkers. Er is maar één manier om daar achter te komen, en dat is de hele dag met die mensen bezig zijn. Hoe kan dit nu beter dan door gewoon tussen de medewerkers te gaan zitten? Een manager die mij vertelt dat hij een 'people-manager' is terwijl hij de hele dag opgesloten in zijn kantoor naar spreadsheets zit te turen, is in mijn terminologie geen High Performance-manager.

Zelf heb ik deze omslag ook moeten maken, en eerlijk gezegd was het in het begin helemaal niet zo eenvoudig om als manager dag in dag uit tussen je mensen te zitten. Niet omdat ik nou mensenschuw was, maar omdat ik jaren in een 'cel' opgesloten heb gezeten; niet uit vrije wil maar omdat het systeem nu eenmaal zo was. Als je dan van de ene op andere dag besluit om van je kantoor een vergaderzaaltje te maken en je een bureau aan een bureaublok pakt, dan is dat een verandering in optima forma. Zowel voor jezelf als voor de medewerkers.

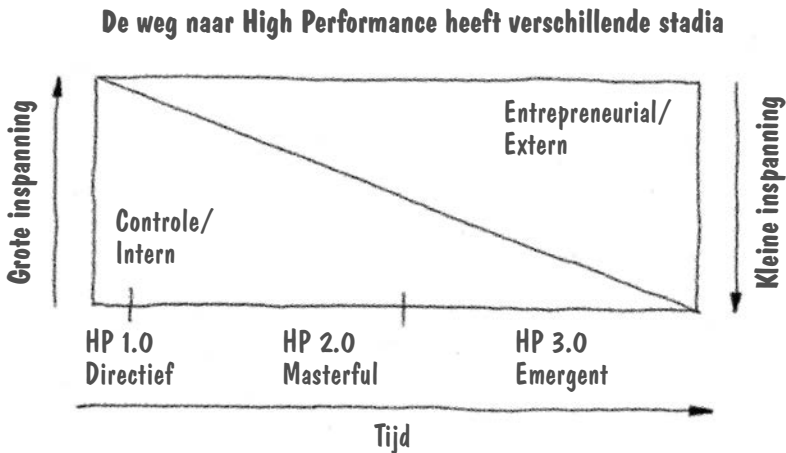
Vaak krijg je dan meer problemen en issues over je uitgestort, mensen zijn soms ook wat stiller als de baas erbij zit, maar het went aan beide kanten. Na verloop van tijd ga je het appreciëren, word je veel meer onderdeel van het team en word je gezien als primus inter pares. Alleen op die manier kun je connectie maken.

Dus het is misschien een simpele, kleine vraag, of we dat nu echt doen als bedrijf of, nog belangrijker, als medewerker, maar het laat goed zien dat het bij High Performance om de (menselijke) details en de diepte gaat.

2.5 Het pad omhoog

Ik onderscheid verschillende stadia van High Performance. Ieder stadium wordt gekenmerkt door een eigen manier van werken, aansturing en verandermethodiek. Deze stadia vallen samen met de drie verandermethodieken beschreven door Rowland en Higgs (2008):

- 1 *Directief*: door de top bepaald en uitgerold, met gebruik van een standaardmanier om verandering voor elkaar te krijgen – *HP 1.0*.
- 2 *Masterful*: de top stelt kaders waarbinnen medewerkers vrij veranderingen kunnen doorvoeren. Er is veel aandacht om vaardigheden te vergroten op persoonlijk, team- en organisatieniveau – *HP 2.0*.
- 3 *Emergent*: de veranderingen worden door medewerkers zelf geïnitieerd en uitgevoerd, waarbij het management slechts een aantal ‘regels’ meegeeft als leidraad voor het handelen – *HP 3.0*.



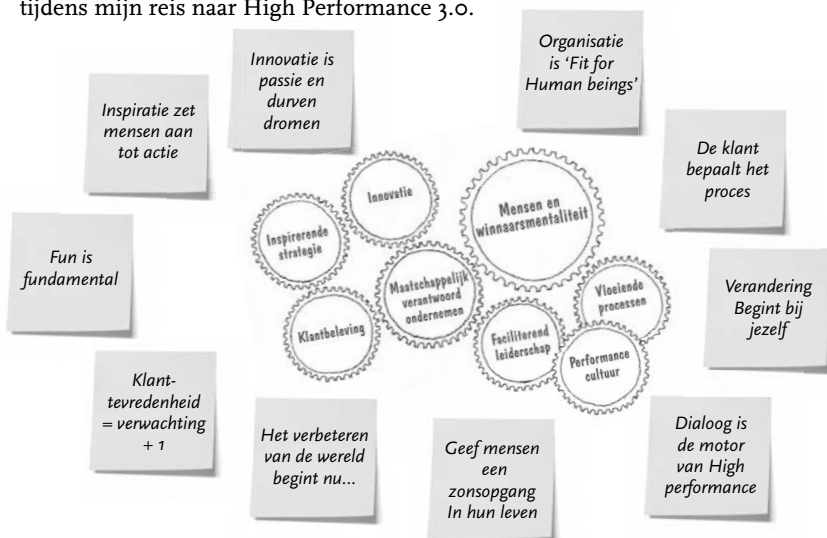
Het succes van High Performance 1.0 kan op de korte termijn zeer groot zijn, maar is op de lange termijn zeer beperkt, eenvoudigweg omdat het niet geborgd is. Een organisatie kan veel langer succesvol uit de voeten met High Performance 2.0. Als een organisatie vervolgens evolueert naar High Performance 3.0, dan is een situatie ontstaan waarbij het High Performance-gedachtegoed in het DNA van de medewerkers is opgenomen.

Ga je mee?

Mijn geschreven reisgids naar High Performance zit er bijna op. In hoofdstuk 2 heb ik het High Performance-model met de acht elementen laten zien: inspirerende strategie, klantbeleving, innovatie, maatschappelijk verantwoord ondernemen, mensen en winnaarsmentaliteit, faciliterend leiderschap, vloeiende processen en performancecultuur. In hoofdstuk 2 toonde ik het groeimodel dat uit drie stadia van High Performance bestaat, namelijk High Performance 1.0 (directief), 2.0 (masterful) en 3.0 (emergent). Daarover wil ik graag nog drie dingen kwijt. Ik wil graag nog mijn 'eigen' wijze lessen vertellen met *Peters post-its*; dit is eigenlijk High Performance 1.0. Ik vertel daarmee wat ik heb geleerd en wat ik wil delen. Ten tweede doe ik een voorstel hoe je zelf aan de slag kan binnen het High Performance-framework: dit is eigenlijk een voorbeeld van High Performance 2.0, aangezien ik een framework geef en daarmee de grenzen aangeef waarbinnen de lezer zelf een invulling kan geven, in de hoop dat dit boek aanzet tot *activeren*. Ten derde zou ik graag willen weten hoe jij invulling geeft aan High Performance 3.0 zodat we daarvan kunnen leren en het gedachtegoed van High Performance 3.0 naar een volgend niveau kunnen brengen, oftewel *creëren*.

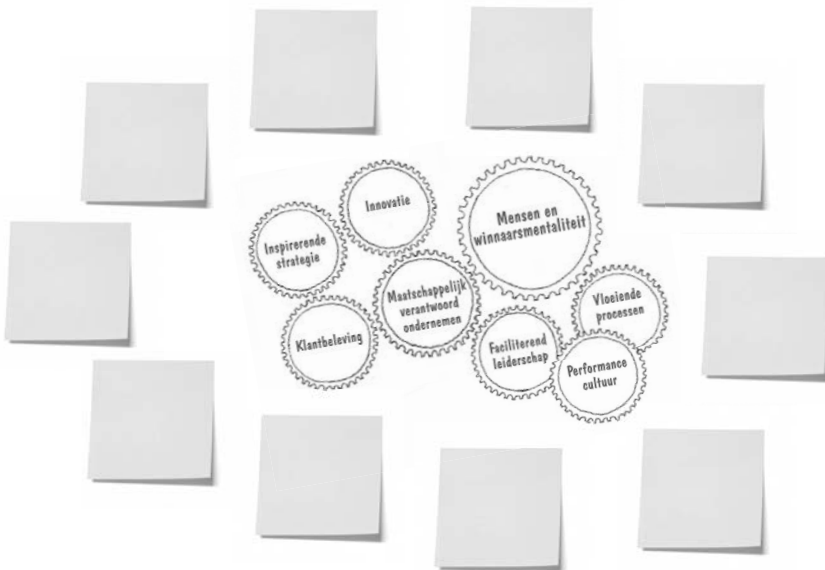
12.1 Peters post-its

Dit zijn de belangrijkste lessen die ik geleerd tijdens mijn reis naar High Performance 3.0.



12.2 Activeren

Met dit boek heb ik de lezer hopelijk aan het denken gezet en verder inzicht en bewustzijn gegeven. Dit is een absoluut noodzakelijke voorwaarde om naar de volgende fase te gaan, namelijk activatie. Het antwoord op de vraag wat we nu doen met het gestelde op voorgaande pagina's en wat dat betekent voor mij, mijn team en mijn organisatie. Aangezien verandering bij jezelf begint stel ik voor dat je allereerst kijkt hoe jij, je team en je organisatie ervoor staan met als kader het High Performance-framework: wat zijn jouw post-its?



12.3 Creëren

Ik mag dan wel als auteur op de omslag staan, maar dit boek is tot stand gekomen dankzij de hulp van ruim dertig mensen. Naast de coauteurs hebben ook anderen veel input, verbeteringen en ideeën aangedragen. Het is karakteristiek voor High Performance 3.0 dat mensen betrokken en geïnspireerd raken en dat ze met elkaar zaken verbeteren en creëren.

Mijn idee is dat dit hoofdstuk niet het einde van het boek is, maar het begin van High Performance 3.0 zoals ik dat bedoel. In hoofdstuk 11 heb ik de 'open space'-interventie beschreven. Ik nodig nu de lezer, jou dus uit voor mijn virtuele 'open space'. Zoals beschreven lijkt dat een beetje op een markt en is er geen agenda. Op de website www.highperformancecompany.nl kun je een 'offer' (ik heb iets te bieden) of een 'request' (ik heb iets te vragen) plaatsen. Het gaat erom van elkaar te leren, ideeën te delen en oplossingen voor problemen te vinden zodat High Performance 3.0 echt tot leven komt. We kunnen dan samen de reis vervolgen en het fundament voor High Performance 3.0 versterken.

Over de auteurs

Peter Stoppelenburg is de hoofdauteur van dit boek. Hij heeft ruim twee decennia ervaring in de internationale energiemarkt. Hij werkte in business development en strategie, vervulde diverse financiële functies en heeft ruime ervaring in operationele en algemene managementfuncties. De afgelopen negen jaar werkte hij bij het grootste Nederlandse energiebedrijf, Essent. Hij was controller bij diverse bedrijfsonderdelen en was directeur van het shared service center. In de laatste hoedanigheid paste hij de principes van Lean Six Sigma toe om de operationele performance te optimaliseren. Momenteel is hij verantwoordelijk voor de transformatie van Essent naar een High Performance Organization ('from good to great'). Peter volgde zijn hogere opleiding aan de Erasmus Universiteit, de Rotterdam School of Management, University of Texas in Austin en INSEAD.

Dit boek was nooit tot stand gekomen zonder de medeauteurs.

Caroline van den Berg is opgeleid in de moleculaire wetenschappen en behaalde haar universitaire diploma in de medische farmacie. Tijdens haar studie specialiseerde zij zich in humanresources en werd consultant bij Hay Group, met speciale aandacht voor leiderschap en young professionals. Bij farmaciebedrijf Sanofi-Aventis was zij verantwoordelijk voor training en ontwikkeling en zij werd lid van het internationale People Development Network, waar zij facilitator en coach was van de interne internationale leiderschapsprogramma's.

Momenteel is zij bij Ernst & Young Benelux als internationaal geaccrediteerd coach verantwoordelijk voor de partnerprogramma's voor Learning & development en projectleider van Fit4theJob, het programma voor alle E&Y-medewerkers om de vitaliteit te optimaliseren.

Thomas Blekman is partner bij De Beukelaar Groep, Dean van Corsendonk College en docent Corporate Effectuation and Strategy aan de RSM Erasmus University. Hij staat hierdoor met één been in de praktijk en met het andere been in de wetenschap. Wetenschappelijke kennis heeft in zijn ogen enkel nut wanneer deze in de praktijk tot verbetering van resultaten leidt. Thomas inspireert, faciliteert en adviseert bedrijven die willen ondernemen en innoveren en hij assisteert ook bij de implementatie. Hij is auteur van het boek *Corporate Effectuation, Wat managers kunnen leren van ondernemers!*.

Colette Cloosterman-van Eerd studeerde bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Na haar studie was ze werkzaam bij de HEMA tot ze in 1994 besloot om bij haar vader in Jumbo Supermarkten te gaan werken, als productmanager vleeswaren, marketingmanager, manager financiën, directeur marketing & communicatie en commercieel directeur, en sinds 2008 als formuledirecteur. Mede onder haar leiding groeide het familiebedrijf uit tot een van de meest gewaardeerde supermarktketens van Nederland; het won diverse onderscheidingen. Maar ook op persoonlijke titel won Colette diverse prijzen, waaronder 'Vrouwelijke manager van het jaar 2006', 'Influencer of the year' (2009) en 'Business mum of the year' (2011).

Arjan Gerritsen studeerde af als chemisch technoloog aan de Universiteit van Twente. Al in 1996 kwam hij in aanraking met Lean toen hij Total Productive Maintenance introduceerde bij Wavin Trepak. Daarna bekleedde hij managementfuncties in productie bij onder andere SC Johnson en Sara Lee Foods. Sinds 2003 is Arjan verantwoordelijk voor internationale Lean-implementaties bij Sara Lee, o.a. in productie, supply chain, marketing en sales. Recentelijk was hij verantwoordelijk voor het creëren van een nieuwe waardestroom binnen koffie: capsules. Sinds maart 2011 is Arjan verantwoordelijk voor Internationale Sales & Operations Planning bij Sara Lee | Douwe Egberts.

Harry van Helvoirt is geboren en getogen in Zwitserland en van huis uit bedrijfs-econoom. Hij heeft meer dan achttien jaar ervaring in internationale ERP-implementaties, IT-governance, outsourcing en project-/programmamanagement. Hij is sinds 2000 werkzaam bij CIBER in diverse rollen en functies en is sinds 2010 Account Director en bestuurslid CIBER Nederland B.V.

Bas Hoogland is commercieel directeur Landal GreenParks. In die functie is hij eindverantwoordelijk voor alle marketing-, sales- en PR-activiteiten en geeft (in) direct leiding aan ruim 150 medewerkers. Eerder bekleedde hij vergelijkbare functies bij JC Decaux (abri's en muppies), Nederland Gran Dorado en Bilderberg Hotels. Hij ontving zijn vervolgopleiding bij de Hoge Hotelschool Maastricht.

Rob Kragt is marketingmanager Benelux en Cradle to Cradle-ambassadeur bij Desso BV. Hij heeft al meer dan 25 jaar ervaring in marketing en communicatie. Hij is trainer en coach in concept-selling en overtuigend storyteller. Rob leerde het communicatievak in de tabaksindustrie bij Rothmans International als Brand Manager en later bij Letraset. Begin jaren negentig stapte hij over naar de tapijtindustrie toen hij bij Esco verantwoordelijk werd voor de internationale transformatie van de tapijtregelpionier. Na de fusie met Desso en de overname door Armstrong World Industries begeleidde hij de integratie van de marketing- en communicatieafdelingen. Toen Desso in 2007 weer zelfstandig werd, gaf hij invulling aan het nieuwe imago van Desso als Marketing Manager Benelux met een focus op design en duurzaamheid en ontwikkelde zich tot pleitbezorger van de Cradle to Cradle-filosofie.

Gerard van Laarhoven is directeur Schade bij Interpolis en Achmea. Hij volgde zijn opleiding aan de Universiteit van Tilburg. De meeste ervaring deed sinds 1996 op in grotere veranderprogramma's. Processen, cultuur en klantgerichtheid zijn daarin steeds cruciaal. Zijn specialiteiten zijn schadebehandelingsprocessen en distributieprocessen.

Hanneke Lambregts is Senior Consultant High Performance Organization bij Essent. Zij werkte eerder als HR-specialist aan managementontwikkeling met Lean Six Sigma bij Pon Power, als consultant bij Proven Partners en als adviseur bij KPMG en PinkRoccade. Zij volgde haar opleiding aan de Universiteit Utrecht.

Wilbur van Melick studeerde psychologie aan de Rijksuniversiteit Leiden. Hij begon zijn loopbaan in professionele training en coaching onder meer als HR-adviseur bij Heineken en HR-manager bij RWE/Essent. Hier was hij verantwoordelijk voor Organisatorische Efficiëntie, Management Support, Leadership Development, Recruitement en HR administratieve en payroll-services. Sinds 2011 is hij partner van De Beukelaar Groep en zelfstandig professional in People Development, Leadership en HR.

Jacob Middeldorp is directeur Verkoop & Service Koninklijke PTT Nederland. Hij volgde zijn opleiding in de algemene economie en begon in 1996 als directeur Retail bij KPN. Daarna gaf hij leiding aan de Contact Centers voor Nederland, België en Duitsland. Hij deed veel ervaring op met (succesvolle) reorganisaties en verandermanagement en besloot drie jaar geleden het roer om te gooien zodat de klant weer centraal zou komen te staan, en weer tevreden zou zijn om een klant te zijn van KPN.

Niels Peteri is mede-eigenaar van Quooker. Hij studeerde Rechten aan de Universiteit van Groningen en besloot na het behalen van zijn doctoraal de droom van zijn vader samen met hem nieuw leven in te blazen. Met veel succes.

Daphne Rolf is marketeer bij Desso voor Nederland en Zwitserland. Zij volgde haar opleiding Communicatie aan de Fontys Economische Hogeschool in Tilburg en werkte onder meer met Sociale Media 2.0 bij Philips Electronics Nederland en als interviewer bij Forum Marketing Research. Bij Interpolis deed zij onderzoek naar de merkbeleving binnen andere divisies van Achmea en was medesamensteller van een 'belevensboek'.

Peter Terium is Chief Executive Officer van Essent N.V. Hij studeerde aan het Nederlands Instituut voor Registeraccountants in Amsterdam en bekleedde als accountant en auditor diverse functies bij het ministerie van Financiën, KPMG en Schmalbach-Lubeca in Hannover, waar hij opklom tot vice-president Finance en Accounting. In 2003 werd hij hoofd Controlling bij RWE AG in Essen en in het daaropvolgende jaar trad hij toe tot de raad van bestuur van RWE Umwelt. Daarna was hij CEO van RWE Trading. In april 2009 leidde hij de acquisitie van Essent en na de succesvolle merger werd hij hier CEO. Per 1 september 2011 is hij getreden tot de raad van bestuur van RWE als waarnemend CEO van RWE AG. Met ingang van 1 juli 2012 zal hij de nieuwe CEO van RWE AG worden.

André de Waal is associate professor Strategic Management aan de Maastricht School of Management; directeur van het Center for Organizational Performance, een organisatie die onderzoek doet naar de kenmerken van High Performance-organizations; en gastdocent Performance Management aan de Vrije Universiteit Amsterdam en Erasmus Universiteit Rotterdam. Hiervoor heeft hij zeventien jaar als organisatieadviseur en vennoot gewerkt bij Arthur Andersen en Holland Consulting Group. André is door Managementboek.nl geselecteerd als een van Hollandse Meesters in Management, tien mensen die het managementdenken in Nederland het meest hebben beïnvloed tijdens het laatste decennium. André is gepromoveerd aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. André heeft meer dan 250 artikelen en 24 boeken op de gebieden van prestatie management en organisatieverbetering op zijn naam staan, waaronder *Maak van je bedrijf een toporganisatie! De vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie*.

Ook managementtechnieken moeten met hun tijd meegaan, want bedrijven die niet veranderen blokkeren het aanpassingsvermogen en het innovatieve denken van hun mensen. *High Performance Organization* (HPO), een relatief jonge management-techniek, geeft focus en laat zien hoe je bedrijven écht beter kunt maken.

High Performance 3.0 is het eerste Nederlandse praktijkboek over het HPO-gedachtegoed en brengt de wetenschappelijke fundering samen met praktische toepasbaarheid. In het boek onderscheidt Peter Stoppelenburg acht High Performance-elementen die noodzakelijk zijn om te komen tot een High Performance Organisatie:

- Inspirerende strategie
- Klantbeleving
- Innovatie
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Faciliterend leiderschap
- Mensen en winnaarsmentaliteit
- Vloeiende processen
- Performancecultuur

Door in de juiste balans te werken met deze acht high performance pijlers leren managers en professionals ver boven de middelmaat uit te stijgen, te motiveren en tot nieuwe ideeën, kansen en oplossingen te komen. High Performance dus vanuit de organisatie, het team en vooral ook vanuit jezelf.

‘Een High Performance Organisatie 3.0 vindt zichzelf keer op keer opnieuw uit om business en persoonlijke groei te bewerkstelligen.’



Co-auteurs van *Jumbo Supermarkten*, *Interpolis*, *Landal Greenparks*, *Quooker*, *Desso*, *KPN*, *Essent*, *Ernst & Young*, *Ciber*, *De Beukelaar* en *Douwe Egberts* hebben meegewerkt aan de totstandkoming van dit boek.

“Over een aantal jaren kijken we terug en zeggen we tegen elkaar: *High Performance 3.0* heeft onze organisatie geholpen toe te treden tot de gelederen van de HPOs!”

– Dr. André de Waal MBA Academic director Center for Organizational Performance

“Essent heeft de weg naar high performance een aantal jaren geleden ingezet. Bij het lezen van dit boek herkende ik veel van de elementen waar wij momenteel mee bezig zijn, maar het gaf ook nieuwe inzichten en inspiratie om de reis met nog meer energie voort te zetten”. – Peter Terium, CEO Essent

Zie ook www.highperformancecompany.nl

ISBN 978 90 5261 875 3
NUR 801



www.academicsservice.nl