

Als alle aandacht uitgaat naar de **resultaatgerichte** processen voelen de **medewerkers** zich onder **druk** gezet

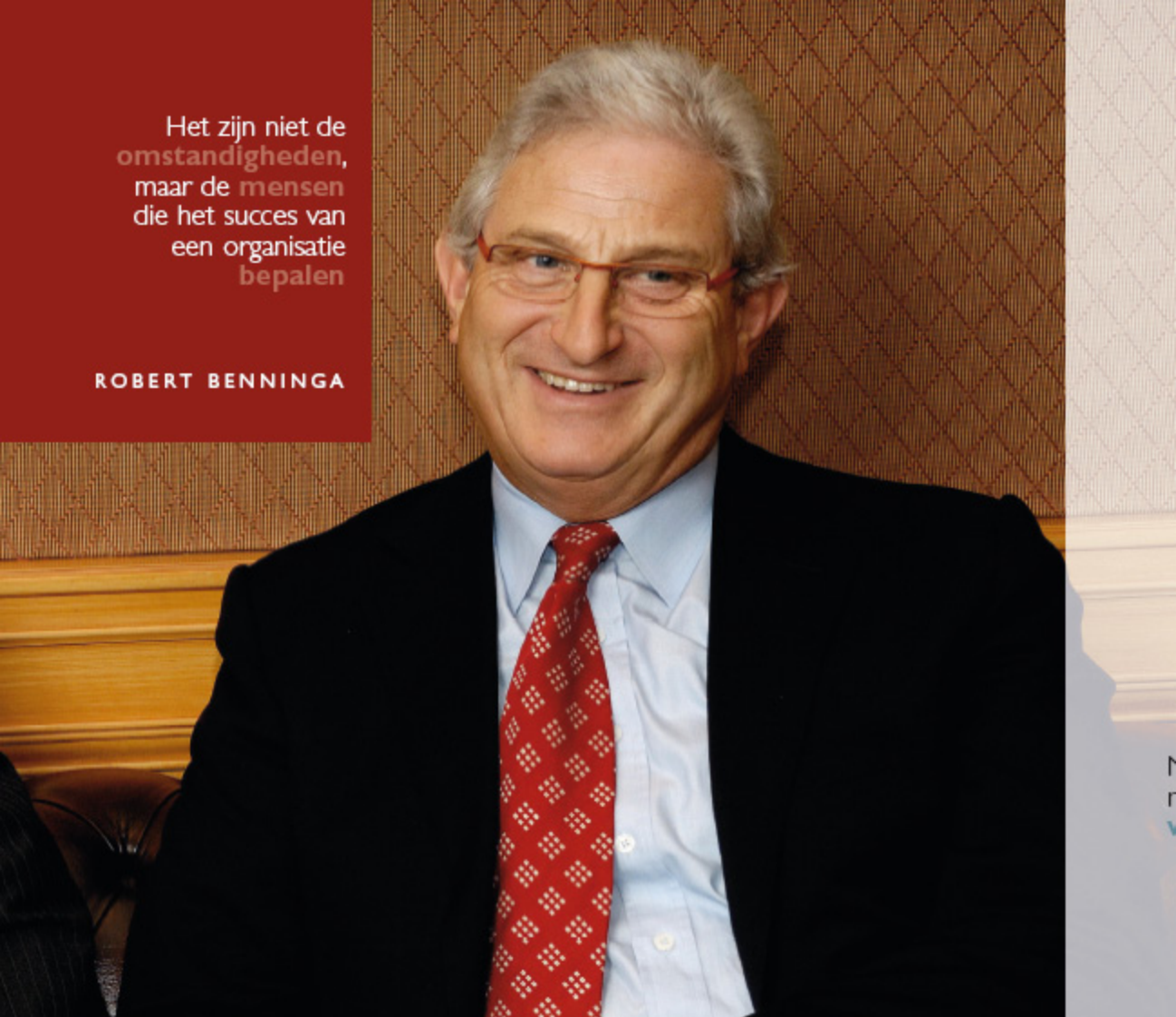
DRS. RUDI DE GRAAF

‘WIL JE RESULTATEN?
ZE DAN’
EIS

IN EEN SUCCESVOLLE AANPAK STAAN
TAAK EN MENS CENTRAAL

Het zijn niet de
omstandigheden,
maar de mensen
die het succes van
een organisatie
bepalen

ROBERT BENNINGA



Bedrijven hebben een heel groot onbenut potentieel dat klaar is om aan te boren. Het is als een appelboom waar aan de onderste, gemakkelijk bereikbare takken veel rijpe appels hangen. Iedereen weet dat ze er hangen, iedereen wil ze plukken maar door 'iets' lukt het niet dit voor elkaar te krijgen. Rudi de Graaf ontwikkelde een eenvoudige methode om te weten wat deze appels zijn, te ontdekken waar ze hangen en ze te plukken vanuit draagvlak. Samen met Robert Benninga introduceert hij deze High Performance Leadership Scorecard nu wereldwijd. "Dit is de belangrijkste innovatie sinds tien jaar in de consultancy en die komt uit Nederland."

TEKST JACQUES GELUK
FOTOGRAFIE ROY BEUSKER

De Graaf: "High performance begint met leadership van managers die de betere prestaties daadwerkelijk eisen en daar een resultaat- en mensgerichte aanpak aan koppelen. Welke specifieke aanpak een bedrijf nodig heeft hebben wij onderzocht bij de best presterende ondernemingen ter wereld. HPL biedt de gelegenheid om alle aspecten die voor andere bedrijven zo succesvol blijken te zijn, direct en daadwerkelijk in een organisatie op te nemen en toe te passen. Zonder onnodig tijdverlies. HPL maakt daarbij gebruik van een op leadership en direct resultaat gerichte scorecard. Deze werd ooit ontwikkeld als instrument voor het concreet vastleggen en volgen van afspraken en actiepunten. De HPL-Scorecard is nu de perfecte leidraad naar high performance met een menselijk gezicht en biedt een concreet handvat aan alle lagen van de organisatie. Men heeft iets tastbaars in handen (de eigen scorecard) en daardoor ontstaat er actieve, individuele betrokkenheid voor de implementatie van de verbeteringen. Dit levert breed draagvlak op. Vanuit de eigen omgeving geven medewerkers aan wat nodig is om een high performance resultaat te realiseren. Hierdoor wordt het mogelijk het onbenutte potentieel ten volle aan te boren."

Unieke combinatie

De combinatie die De Graaf en Benninga vormen is uniek en interessant voor bedrijven die hen inhuren, omdat ze een aanvullende achtergrond hebben als consultant en executive. "Zo kennen we de blik van binnen en van buiten", zegt Rudi de Graaf, consultant, leadershipcoach en oprichter van het consultancybedrijf Beyond dat zich richt op unieke ontwerpen en implementaties voor organisaties die een bijzonder resultaat willen realiseren, maar (nog) niet precies weten hoe. Voorts is hij oprichter van de goedbedoelinstichting Innerlijke Vrede en Vertrouwen. "Het zijn niet de omstandigheden, maar de mensen die het succes van een organisatie bepalen", aldus Benninga, die na het bekleeden van topfuncties in het bedrijfsleven al vijftien jaar een succesvolle spreker en human capital consultant is.

De Graaf: "Klanten en consultants zoeken al lange tijd naar een panacee. De laatste twintig jaar hebben we vooral gekeken naar de aandrijvers van het resultaat. In persoonlijke ontwikkeling keken we naar de mens. De internationale ervaring laat echter zien dat hét wondermiddel de combinatie van hoofd en hart is. Bedrijfsmatiger gezegd: breng de resultaatgerichte processen in je bedrijf in kaart en kijk wat de succesfactoren zijn. Creëer tegelijk draagvlak door alle medewerkers bij die processen te be-



trekken. Daardoor openen ze hun hart en presteren ze beter. Bedenk daarbij dat elk resultaat door een mens wordt bereikt. Wij kunnen chirurgisch precies aangeven wat er aan de menselijke kant moet gebeuren om het vereiste, optimale bedrijfsresultaat te halen. Met behulp van de praktische HPL-Scorecard kunnen organisaties hun resultaat- en mensgerichte prestaties op meer dan 250 punten toetsen aan die van de Global 2000, de tweeduizend best presterende bedrijven ter wereld. Onmiddellijk is duidelijk wat er meer en minder nodig is om synergie te laten ontstaan. Als alle aandacht uitgaat naar de resultaatgerichte processen voelen de medewerkers zich onder druk gezet. Ze willen graag een prestatie leveren, maar niet tegen de stroom in. Ze vinden het niet erg dat je zegt wat er moet gebeuren, maar je moet ze wel behandelen op een manier die recht doet aan de realiteit van hun plek in de organisatie", legt De Graaf uit.

Communicatiekloof

"Uit al onze metingen blijkt dat resultaatgerichte processen overbelast zijn, waardoor mensgerichte processen uit balans raken. Dat leidt tot een enorme communicatiekloof, waardoor mensen op verschillende hiërarchische posities niet meer weten wat er elders in de organisatie leeft. Keer op keer blijkt dat als je eerst met de top praat, dan met de laag eronder en ten slotte met de medewerkers op de werkvloer men een totaal ander begrip heeft van de oorspronkelijke opdracht. Een bedrijf is te vergelijken met een wolkenkrabber. Je hebt mensen die er bo-

Rudi de Graaf

Rudi de Graaf - afgestudeerd econoom en historicus - is coach, consultant en schrijver. Hij heeft meer dan 25 jaar internationale ervaring in de begeleiding van mensen en organisaties. Hij is mede-oprichter in 1989 van Beyond bv, een internationaal netwerk van mensen die leadership faciliteren vanuit kennis, ervaring en wijsheid. Rudi de Graaf begeleidt mensen individueel en in groepsverband tijdens workshops en retraites. Hij is auteur van boeken met spirituele vertellingen in de 'Volg je hart'-reeks, waaronder 'Het kado' en 'De terugkeer'. In samenwerking met Benninga heeft hij 'Veranderen doe je zelf!', 'Hefboomservice' en 'Goede voornemens' geschreven. Voorts is hij oprichter van de goedbedoelinstichting Innerlijke Vrede en Vertrouwen. Voor meer informatie: ruididegraaf@speakersacademy.nl





Wij kunnen **precies**
aangeven waar de laagst
hangende **rijpe** appels
hangen die je zo kunt
laten **plukken**

venop staan (de leiding), zich in het midden (het middenkader) of op straatniveau (de medewerkers) bevinden. Ze hebben allemaal een waar, maar ander beeld van dezelfde opdracht. Vooral het middenkader zit overal tussenin. Daardoor wordt het potentieel niet ten volle benut. Op cijfer-, detail- individueel en teamniveau geven wij heel exact aan wat mensen op alle niveaus zien en brengen ze met elkaar in gesprek. Wij zeggen dus: 'Dit is wat zij doen, dit is wat jullie doen en dat is het resultaat dat met dezelfde krachtsinspanning te bereiken is. Dit zeg jij, dit zegt de middengroep en dat zegt de vloer. Jullie vallen elkaar niet aan, maar vullen elkaar aan.' Wanneer iedereen van dezelfde feiten uitgaat en er een dynamische balans is ontstaan, die constant in ontwikkeling is, kunnen de CEO/directeur en alle managers doen waar ze goed in zijn: sturing geven. Ze kennen nu de juiste richting en weten aan welk stuurwiel ze moeten draaien. Iedere CEO wil uiteraard controle hebben. Hij snapt dat hij zijn medewerkers hun gang moet laten gaan, maar verlangt wel een redelijke mate van voorspelbaarheid. Worden afspraken over kosten, kwaliteit en tijd nagekomen? Wordt het potentieel benut? Wij bieden organisaties een enorme sprong vooruit: minder kosten, meer kwaliteit, hoge leef- en arbeidsomstandigheden voor het personeel en meer winst, omdat alles dankzij het combineren van resultaat- en mensgerichte processen sneller gaat.' Naderkend vervolgt De Graaf: "Veel CEO's zijn al goed in leiderschap waar het resultaatgerichte processen betreft. Er wordt winst gemaakt. Ook zijn de meeste bedrijven gezonder dan gedacht.

Maar als resultaat- en stuurgerichte processen in evenwicht zijn is de progressie van de resultaten vaak ongelooflijk. De productiviteit en de kwaliteit stijgen en het ziekteverzuim daalt omdat de mensen die het moeten doen tevredener, vitaler en meer betrokken zijn."

Communicerende vaten

Benninga: "Ik gebruik graag het beeld van communicerende vaten. Aan de ene kant heb je de resultaten, aan de andere kant de mens. De leiding zet mensen, inclusief zichzelf vaak te sterk onder druk om een goed resultaat te krijgen. Dat is tijdelijk en kunstmatig, omdat het volgens de wet der communicerende vaten niet kan. Moet je dan met wat minder resultaat genoegen nemen? Nee, je moet keihard een bepaald resultaat eisen. Dat bereik je door aan de menskant bij te tanken en weten wat er in je bedrijf aan de hand is. Vaak heeft de leiding een veel te rooskleurig beeld. Met HPL doe je een soort realitycheck en daar is een enorme behoefte aan. Dan weet je exact wat aan de taak- kant en de menskant de werkelijke situatie is waarin het bedrijf verkeert."

De Graaf: "Ik raad leidinggevenden aan de balans 'resultaat- mens' te onderzoeken. Daarvoor hebben wij met de HPL-Scorecard een interessant instrument waarmee je binnen een paar dagen weet hoe het ervoor staat en wat je de dag erna al kunt implementeren. Wij kunnen precies aangeven waar de laagst hangende rijpe appels hangen die je zo kunt laten plukken. Daardoor krijgen mensen het realistische gevoel dat ze gehoord zijn en kun je met ze in gesprek komen over het plukken van de volgende appels." Samen zeggen Benninga en De Graaf ten slotte: "Leiderschap is wat ons betreft niets anders dan het kunnen beheren van de taakgerichte en mensgerichte processen. Onze belangrijkste toevoeging is dat de mensgerichte processen meetbaar, stuurbaar en voorspelbaar zijn samen met de resultaatgerichte processen. Dit levert synergie op tussen alle resultaat- en mensgerichte aandrijvers in het bedrijfsproces. Dit zet een heel groot reservoir open van tot dan toe onbenut potentieel. Onze praktijk bewijst dat hierdoor management en medewerkers samen in staat zijn fenomenale resultaten te realiseren op een eenvoudige en energiegevend manier." 🍏

"Dikwijls menen zij die vooraan lopen, dat zij ook leiden, terwijl zij in werkelijkheid geleid worden door degenen die hen volgen."

– Onbekende bron –



Robert Benninga

'Je kunt de wereld niet veranderen, maar hoe de zeilen staan bepaal je zelf voor de volle 100%', is een uitspraak van corporate man, consultant en auteur Robert Benninga. Hij richtte in 1991 Mindpower International op, specialist op het gebied van Change Management en het optimaliseren van menselijk potentieel en 'bottom line'-resultaat in organisaties. Zijn seminars, waaronder 'Haal het beste uit je zelf' en boeken inspireren duizenden. Respect voor anderen en jezelf staan in zijn leiderschapstijl centraal. Hij bekleedde topposities bij onder meer Hyatt Hotels USA, Ahold, De Bijenkorf, WE (vroeger H&M) en het Duitse Aska/Metro (waar hij na het vallen van De Muur besloot human capital consultant te worden).

Voor meer informatie: robertbenninga@speakersacademy.nl