

Lerend veranderen loont.

Lerend veranderen loont. Dat stelt Jan den Breejen in zijn nieuwste boek "De High Performance Organisatie, een integrale aanpak" (Kluwer, 2009). Normaal gesproken mislukt 80% van organisatieverandering en scoort HRD als laagste in de klas voor wat betreft de toegevoegde waarde. Maar als je de twee integreert, dan gaat het "knallen."

Den Breejen heeft jarenlange ervaring als opleidingsmanager en organisatieadviseur. Hij ontwikkelde in deze periode bij ISBW Opleiding & Training de Personal Performance Methode. Vele duizenden mensen hebben deze methode inmiddels toegepast in de praktijk. Hij vat de resultaten in dit boek samen: veel leereffecten en een hoog slagingspercentage van verandertrajecten.

Performancegericht werk-leertraject

De basis van de Personal Performance Methode is het opzetten en uitvoeren van een performancegericht werk-leertraject. Dit vergt het nodige van medewerker en manager, maar het verdient zich ruimschoots terug. Deze integrale aanpak levert rendement op door een betere bedrijfsvoering, onder meer gebaseerd op verbeterplannen en analyses die uit de werk-leertrajecten zijn voortgekomen. Vooral in economisch mindere tijden komt dit rendement organisaties goed van pas.

High Performance Organisatie (HPO)

Door zich te richten op de vijf pijlers van de HPO (kwaliteit management, openheid en actiegerichtheid, langetermijngrichtheid, continue verbetering en kwaliteit van de medewerkers) verwacht menig managementteam daar de juiste scherpstelling te vinden om structurele verbeteringen en veranderingen door te voeren. Als eerste pijler worden de managers van de HPO genoemd. Ze zijn high performance individuals (HPI's): personen die zich in al hun handelen en hun manier van werken laten leiden door principes van klantgerichtheid, kwaliteitsdenken en voortdurende verbetering, waardoor ze anderen inspireren om samen uitstekende prestaties te behalen. Als vijfde en laatste HPO-factor wordt de kwaliteit van de medewerkers genoemd. Ook de medewerkers van een HPO willen verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten, en willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen. Het medewerkersbestand bestaat, net zoals het management, uit HPI's, die net iets harder lopen om het beste uit zichzelf en de organisatie te halen. Het centrale thema van het boek van de Breejen is de werknemer als HPI.

High Performance Individual (HPI)

"Zo'n intensief leer- én veranderproces creëert ruimte en energie in de organisatie. Werknemers worden enthousiast, betrokken en creatief," schrijft Den Breejen in zijn boek. Hij geeft leidinggevend en HRM'ers in zijn boek de juiste ingrediënten voor zo'n organisatie met als kritische succesfactor voor de allerbeste resultaten: de werknemer als 'the High Performance Individual' (HPI).

In deze tijd hebben we werknemers nodig die in staat zijn om de dynamiek en de onvoorspelbaarheid van onze tijd te hanteren. Dat vraagt om een nieuwe manier van leren: leren door te experimenteren en door te doen, het lef hebben om onontgonnen gebied te betreden en te onderzoeken. Ook vraagt dat om teamwork en creativiteit. Dit profiel wordt vaak toegeschreven aan de "Einstein generatie", de nieuwe generatie werknemers, maar den Breejen laat zien dat ook de oudere generatie kan transformeren tot HPI's.

Hoe manage je de groei van je medewerkers?

Hoe realiseert u door uw medewerkers te ontwikkelen de visie en de missie van uw bedrijf, dat is de hamvraag. Op dit moment zijn bedrijfsprocessen zo georganiseerd dat werknemers vaak een smalle taakbreedte hebben (Taylor). Die bureaucratische arbeidsverdeling lijkt de organisatie effectief en efficiënt te maken en geeft in ieder geval

de manager het gevoel dat hij alles onder controle heeft. Maar is dat ook zo? Het leidt tot 'geleerde afhankelijkheid' en het leidt tot risicovermijdend, star gedrag. Dat zorgt voor verspilling van het creatieve en innovatieve potentieel van de werknemers. Onderzoek (Quelette & Wood) toont aan dat als er geen uitdaging is te vinden op de werkvloer, "nieuw gedrag" al snel weer wordt overgenomen door "oud gedrag". Dat is veilig en vertrouwd.

Haal ze uit de comfort zone

Haal de werknemers uit die comfort zone en laat ze 'proeven' van de opwindende spanning die organisatieverandering ook kan brengen. De schrijver zelf geeft in zijn boek een voorbeeld van een serie van "werklerprojecten" die hij heeft opgezet. Hij ontdekte dat medewerkers, die tot nu toe geen enkele leidinggevende ervaring hadden, als zij werden ondersteund door een mentor in staat waren om leiding te geven aan innovatieve projecten waar voorheen externe consultants voor werden ingehuurd. Hieruit blijkt wel dat er veel verborgen talent schuilt in menig medewerker. Den Breejen maakt in zijn boek een mooie combinatie van de eerder door hem bedachte PPM-methode in combinatie met de Japanse kaizenfilosofie van continue verbetering.

De huidige crisis: een kans voor verandering en persoonlijke ontwikkeling!

"Aan het werk", denk u dan. Maar hoe leert u uw medewerkers deze nieuwe manier van werken aan? In zijn boek geeft den Breejen de tip om 'de reis van de held' van Joseph Campbell daarbij te gebruiken. In veel films, sprookjes en verhalen komt dit model voor. Als voorbeeld neemt den Breejen de succesvolle Disneyfilm "Finding Nemo". Nemo's vader is aan het eind van de 'heldenreis' om zijn zoon te vinden veranderd van een overbezorgde, zenuwachtige vader in een vader die heeft geleerd dat vertrouwen, humor, risico durven nemen en buiten je grenzen durven gaan veel heeft opgeleverd. Het heeft het leven van zijn zoontje gered! Door zijn zoon te redden heeft hij krachten in zichzelf ontdekt waarvan hij niet wist dat zij er waren. En die kan hij gebruiken om zijn eigen leefomgeving te helpen verbeteren.

Om succesvolle 'helden' in uw organisatie te ontwikkelen zult u ook een opleider en een trainer moeten zijn. Dat kun je doen door werklertrajecten in uw organisatie uit te zetten waarin medewerkers van diverse generaties creatieve oplossingen voor uitdagende problemen bedenken.

En het rendement?

Den Breejen toont in zijn boek aan dat het rendement van leren op deze manier bijzonder hoog is. Van de projecten die de afgelopen jaren op deze manier zijn opgezet is het rendement van bereikte veranderdoelen 85%, is de weerstand tegen de verandering bijna NUL, en is de employability van de werknemers die meewerkten aan een dergelijk project met 78% toegenomen.

Het is een verrassend en verfrissend inzicht dat innovatieprojecten die door medewerkers op de werkvloer zelf werden uitgevoerd significant betere resultaten opleveren dan projecten die werden geleid door middle managers, zowel of financieel als innovatief gebied.

HPO-Scan

Een High Performance Organisation kent een dynamische balans tussen vier perspectieven:

- Zakelijk & Doelgericht
- Zelfsturing & Creativiteit
- Mens & Motivatie
- Planning & Proces

Test de kwaliteit van uw organisatie op www.personae.nl/hposcan

Werklertrajecten ontwikkelen de competenties en gedrag die horen bij deze vier perspectieven en veranderen daarmee de organisatiecultuur. Het behalen van doelen

zoals geformuleerd in de vier perspectieven van de Balanced Scorecard (Norton, Kaplan) wordt hiermee mogelijk en de High Performance Organisatie komt in zicht.