

Jan D. den Breejen

# De High Performance Organisatie

Een integrale aanpak

KLUWER 2009

Samenstellers en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor (de gevolgen van) onvolkomenheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

ISBN 978 90 130 58178

©2009 Kluwer, Alphen aan den Rijn

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, in fotokopie of anderszins zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB). Correspondentie inzake overneming of reproductie richten aan: Kluwer, Postbus 4, 2400 MA Alphen aan den Rijn / Kluwer, Postbus 23, 7440 GA Deventer.

# Inhoud

Voorwoord	II
Executive Summary	13
Visie en missie	21
Inleiding: Leren en veranderen: op zoek naar de succesformule	29
1. High Performance Leiderschap	45
1.1 De leider: de kritieke factor voor High Performance	52
1.2 Randvoorwaarden voor succesvol leiderschap	56
1.3 Leiderschap met oog voor de mens: het Personae Competentie Model	63
1.4 Excellent leiderschap, fit tussen organisatie en leider	71
1.5 Leiderschap ontwikkelen vanuit drijfveren	77
1.6 Het Persoonlijke 7S-model	83
1.7 Assessment en certificering van managers	93
1.8 De leider als motor van het High Performance Team	94
1.9 Ambitie: brandstof voor de High Performance Leider	100
2. De High Performance Organisatiecultuur: open en actiegericht	117
2.1 Perspectivisme: meervoud als realiteit en mentaliteit	121
2.2 Sturing in organisaties: centraal of decentraal?	128
2.3 Organisatieverandering en leerprocessen: een integrale aanpak	139
2.4 Twee voorbeelden	141
3. High Performance Medewerkers	147
3.1 Gedreven, klantgericht, innovatief	152
3.1.1 <i>De ideeën van medewerkers zijn vaak goud waard</i>	153
3.1.2 <i>Van opleiding naar organisatieverandering bij Gelpa</i>	158
3.1.3 <i>Halvering nee-verkopen bij Kijkshop</i>	162
3.1.4 <i>Leertraject laaggeschoolde medewerkster levert V&amp;D geld op</i>	166

3.1.5	<i>Horizonverbreding in het Albert Schweitzer ziekenhuis</i>	169
3.1.6	<i>Machinevoerder wordt kenniswerker</i>	173
3.1.7	<i>Een betere sales performance bij CWS door lerend veranderen</i>	176
3.1.8	<i>Betrokken medewerkers zijn productief en loyaal: de succesformule</i>	178
3.1.9	<i>Employee development: de stand van zaken</i>	182
3.2	<i>De High Performance Mindset: de onmisbaarheid van avontuur</i>	192
3.2.1	<i>Een visie op leren voor de nieuwe generatie werknemers</i>	194
3.2.2	<i>Grondleggers van het ervaringsleren</i>	200
3.2.3	<i>Kolbs ervaringsleercyclus en hersenontwikkeling</i>	212
3.2.4	<i>De heldenreis: oervorm van ervaringsleren</i>	215
3.2.5	<i>Twee visies op de heldenreis</i>	235
3.2.6	<i>De reis van de organisatie en haar medewerkers</i>	245
3.3	<i>Het psychologisch contract en de 'Werk-Privé Balans Scorecard'</i>	249
3.3.1	<i>De vier dimensies van succes en geluk</i>	251
3.3.2	<i>Doelen op vier perspectieven</i>	254
3.3.3	<i>Het opstellen van een Werk-Privé Balans Scorecard</i>	259
3.3.4	<i>Zelfkennis bevordert productiviteit</i>	264
4.	<i>Langetermijnfocus en de lerende organisatie</i>	271
4.1	<i>Mogelijkheden en tekorten ontdekken met de Performance Gap Scan</i>	282
4.1.1	<i>Voldoen aan de verwachtingen van stakeholders</i>	284
4.1.2	<i>De zes gaps</i>	297
4.1.3	<i>Stappenplan voor het werken met de Performance Gap Scan</i>	310
4.1.4	<i>Praktijkvoorbeelden: oorzaken van Performance Gaps</i>	311
4.1.5	<i>Blijjant mislukken en de lerende organisatie</i>	318
4.2	<i>Doelen stellen en rendement meten met de Balanced Scorecard</i>	325
4.2.1	<i>Het meten van leereffecten</i>	326
4.2.2	<i>Leereffecten meten met de Balanced Scorecard Leerrendement</i>	333
4.2.3	<i>Leereffecten meten in de praktijk</i>	341
4.2.4	<i>Werkleertrajecten afstemmen op de organisatiedoelen</i>	351
4.2.5	<i>Aan de slag met doelen stellen</i>	358
4.2.6	<i>Tips voor het implementeren van performance management software</i>	369
4.3	<i>Doelgerichtheid in historisch perspectief</i>	372

5.	Continu verbeteren en vernieuwen	377
5.1	Modellen, interventietechnieken en werkvormen	382
5.1.1	<i>Het civilisatieproces: beheerste passie</i>	383
5.1.2	<i>De vier metacompetenties van mens en organisatie</i>	393
5.1.3	<i>De ervaringsleercyclus ontwikkelt de vier metacompetenties</i>	397
5.1.4	<i>Methoden en technieken geordend</i>	402
5.2	Lerend veranderen met de Personal Performance Methode	407
5.2.1	<i>Daadkrachtig veranderen met werkleertrajecten</i>	409
5.2.2	<i>Presteren is te leren in twaalf stappen</i>	412
5.2.3	<i>Teams zetten hun eigen werkleertrajecten op met de Personal Performance Methode</i>	421
5.2.4	<i>Creativiteitstechnieken</i>	439
5.2.5	<i>Personal Performance Methode</i>	443
5.3	High Performance Coaching: collaboratief leren en veranderen met Web 2.0 Tools	454
5.3.1	<i>E-learning</i>	456
5.3.2	<i>High Performance Coaching organiseren</i>	459
5.3.3	<i>Kenmerken en succesfactoren van High Performance Coaching</i>	466
5.3.4	<i>Social Software: een werkleernetwerk maken met Web 2.0 Tools</i>	477
5.3.5	<i>Kennismanagement en innovatie</i>	487
6.	Human Talent Development	493
6.1	Uit de comfortzone! Geef werknemers de ruimte	498
6.2	De medewerker zelf aan het stuur	501
6.3	De kick van het kunnen	502
6.4	'Creative self': het ik in balans met de omgeving	504
6.5	Investeren in mensen	507
6.6	Diagnose van de opleidingsfunctie: waar ligt de winst?	509
6.7	Het schisma tussen hard en zacht, werken en leren, denken en voelen	513
6.8	Human Talent Development en intern ondernemerschap	518
6.8.1	<i>Kennisproductiviteit en innovatief organiseren</i>	519
6.8.2	<i>Human Talent Development is HARDT</i>	526
6.9	De 'Toyota Way': versmelting van leer- en werkprocessen	528
6.9.1	<i>Hoe nieuw is nieuw?</i>	529
6.9.2	<i>De vier perspectieven/comfortzones geïntegreerd en in balans</i>	531
6.9.3	<i>Performance gaps sturen het leerproces</i>	535
6.9.4	<i>Toyota: een Mindful Organization</i>	535

6.9.5	<i>Langzaam is snel</i>	536
6.10	Ricardo Semler en Semco	538
6.10.1	<i>Als de top het wil kan het</i>	539
6.10.2	<i>De celfilosofie: accountable creativiteit</i>	540
6.11	Het nieuwe HR	544
6.11.1	<i>Vormgeven aan Human Talent Development</i>	545
6.11.2	<i>Aanzetten tot leren en creëren met PPM</i>	546
6.11.3	<i>Employee development: een vak apart</i>	548
6.11.4	<i>Gedrag is geen onderdeel van de verandering</i>	550
6.11.5	<i>Groeien naar zelfsturing met het corporate curriculum</i>	553
6.12	Hulpmiddelen bij het promoten van Human Talent Development	566
	Nawoord	571
	Afkortingen en kernbegrippen	575
	Samenvatting	581
	Bijlage 1: DISC-profiel van een commercieel leidinggevende	589
	Bijlage 2: Effectief veranderen: laat ze het zélf doen!	599
	Bijlage 3: De High Performance Organisatie - Scan: leren en veranderen in vier dimensies	603
	Bijlage 4: Breinleren: stimuleer het complete brein door afwisseling in werkvormen	611
	Bijlage 5: Performance gaps: oorzaken en oplossingsrichtingen	619
	Bijlage 6: Populariteit en praktische toepasbaarheid bij verandermodellen	621
	Bijlage 7: Tools voor probleemoplossend werken	625
	Bijlage 8: Voorbeelden van veel gebruikte Kritieke Succes Factoren (KSF's)	629
	Bijlage 9: De risico-analyse: valkuilen tijdig herkennen	631

Bijlage 10: Wensdroom omzetten in werkelijkheid met de checklist SMART-criteria	633
Bijlage 11: Creativiteit en energie losmaken door brainstormen	635
Bijlage 12: Functioneringsproblemen van medewerkers oplossen met de Cirkel van Romisowski	647
Gebruikte en aanbevolen literatuur	649
Biografische informatie over de auteur	663

## Voorwoord

---



---

De FNV vindt het belangrijk dat werknemers zich kunnen blijven scholen en ontwikkelen. Om aan het werk te kunnen blijven, is een goede opleiding alleen niet meer voldoende. De voortdurende sociaaleconomische en technologische veranderingen in de samenleving vragen van werknemers continue inspanningen om hun kennis en vaardigheden op peil te houden.

De FNV maakt zich dan ook sterk voor het creëren van voorwaarden opdat werknemers zich kunnen ontplooiën. Als vakbond stimuleren wij werkgevers om in werknemers te investeren. Bijvoorbeeld door afspraken te maken in CAO's en bij O&O-fondsen over scholing, persoonlijke ontwikkelingsplannen, loopbaanadvies, recht op EVC enz. Op deze wijze willen we werknemers kansen bieden om zich te ontwikkelen in een richting die aansluit bij hun kwaliteiten. HR en management spelen daarbij een cruciale rol. Samen moeten zij een klimaat creëren dat werknemers aanspoort om zich verder te ontwikkelen.

De kracht van Jan den Breejens benadering van de High Performance Organisatie is dat het leidinggevenden stimuleert aan te sluiten op de kwaliteiten en capaciteiten van werknemers. Ook wordt benadrukt dat werknemers een centrale rol moeten krijgen bij veranderingsprocessen en dat hun kwaliteiten daarbij moeten worden benut. Want alleen als we werknemers daadwerkelijk betrekken



bij veranderingsprocessen, kunnen veranderingen uitdagingen worden om nieuwe wegen in te slaan.

Daarbij snijdt het mes aan twee kanten: werknemers werken met meer plezier, vergroten hun mogelijkheden en versterken hun positie. De organisatie verbetert haar kwaliteit en vergroot haar opbrengsten.

Agnes Jongerius,  
Voorzitter vakcentrale FNV

## Samenvatting

Het boek 'De High Performance Organisatie. Een Integrale aanpak' (2009) beschrijft een innovatieve en sinds 1995 bij honderden bedrijven in Nederland toegepaste aanpak hoe we verander- en opleidingstrajecten in organisaties zo vorm kunnen geven dat ze meer effect hebben. De centrale gedachte is dat innovatie en organisatieverandering beter geïntegreerd kan worden met persoonlijke groei van medewerkers. Dit leidt op termijn tot een ondernemende organisatiecultuur.

Drs. Jan den Breejen CT (1963) is directeur en senior adviseur/trainer van bureau Personae. Hij werkt daarnaast als senior programmamanager bij Schouten en Nelissen/ISBW. In zijn boek behandelt hij een vanuit de praktijk ontwikkeld totaalconcept voor de ontwikkeling van het individu, de professionalisering van een hele afdeling, of de begeleiding bij een organisatieverandering: het PPM.

### **De High Performance Organisatie**

Den Breejen sluit aan bij het recente wetenschappelijke onderzoek van André de Waal en Jim Collins naar kenmerken van langdurig zeer succesvolle organisaties, de High Performance Organisaties, kortweg HPO's genoemd. De vijf factoren en hun kenmerken zijn:

#### *High Performance Leiderschap*

- Management geniet het vertrouwen van iedereen in de organisatie.
- Management is integer.
- Management heeft een voorbeeldrol voor medewerkers.
- Management neemt snel besluiten.
- Management onderneemt snel actie.
- Management coacht medewerkers om betere resultaten te behalen.
- Management is gericht op het behalen van resultaten.
- Management is erg effectief.
- Management bestaat uit sterke leiders.
- Management straalt zelfverzekerdheid uit.
- Management is besluitvaardig met betrekking tot 'niet-presteerders'.

#### *Open en actiegericht organisatiecultuur*

- Het management gaat vaak de dialoog aan met medewerkers.

- De medewerkers besteden veel tijd aan communiceren, kennis uitwisselen en leren.
- De medewerkers worden altijd betrokken bij belangrijke bedrijfsprocessen.
- Het management staat fouten maken toe.
- Het management staat open tegenover verandering in de organisatie.
- De organisatie is prestatiegericht.

#### *High Performance Medewerkers*

- Medewerkers willen verantwoordelijkheid dragen en verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten.
- Medewerkers willen geïnspireerd worden om zeer goede resultaten te behalen.
- Medewerkers worden getraind in het versterken van hun flexibiliteit en veerkracht.
- De organisatie heeft een divers en complementair werknemersbestand.

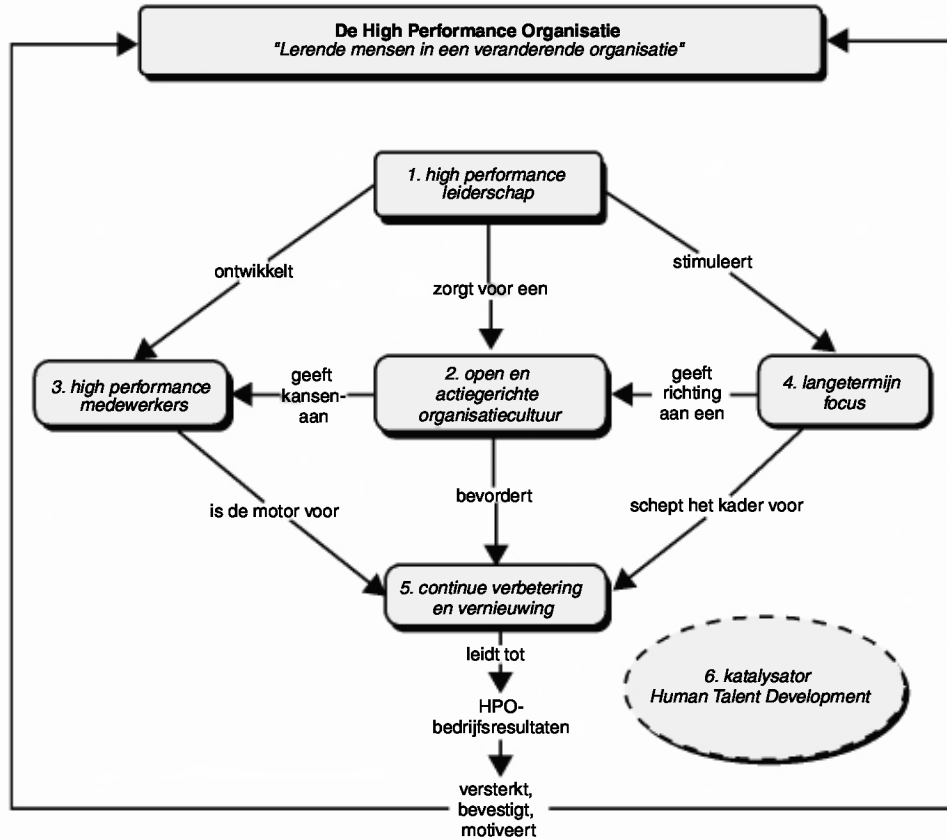
#### *Langetermijnfocus*

- De organisatie creëert groei door samenwerking met andere organisaties.
- De organisatie onderhoudt goede langetermijnrelaties met alle belanghebbenden.
- De organisatie is gericht op het zo goed mogelijk bedienen van haar klanten.
- Het management werkt al lange tijd bij de organisatie.
- Nieuw management wordt van binnen de organisatie gepromoveerd.
- De organisatie vormt een veilige werkomgeving voor medewerkers.

#### *Continue verbetering en vernieuwing*

- De organisatie heeft een strategie die duidelijk onderscheidend is van andere organisaties.
- In de organisatie worden processen voortdurend verbeterd.
- In de organisatie worden processen voortdurend vereenvoudigd.
- In de organisatie worden de processen voortdurend op elkaar afgestemd.
- In de organisatie wordt alles gerapporteerd dat belangrijk is voor het halen van een goede prestatie.
- In de organisatie wordt aan managers en medewerkers zowel financiële als niet-financiële informatie gerapporteerd.
- De organisatie verbetert haar kerncompetenties voortdurend.
- De organisatie vernieuwt haar producten, diensten en processen voortdurend.

De belangrijkste verbanden tussen deze factoren worden met het volgende systeemmodel worden weergegeven:



### De Personal Performance Methode

Het realiseren van een High Performance Organisatie is geen sinecure. Leer- en verandertrajecten in organisaties hebben vaak niet het gewenste effect. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat dergelijke interventies meestal van buitenaf op de organisatie worden losgelaten en dus niet direct aansluiten bij de dagelijkse organisatiepraktijk. Daarbij komt dat de mensen in de organisatie die de gewenste verandering vorm moeten geven vaak niet direct betrokken worden bij het tot stand komen van de interventie. En nog belangrijker: niet als leider van die interventie zelf aan het stuur plaatsnemen. Dit minder optimale draagvlak verklaart voor een deel de vaak grote weerstand tegen veranderingen en draagt niet bij aan het gewenste effect. De Personal Performance Methode is een benaderingswijze om dit dilemma te doorbreken door verander/verbetertrajecten te integreren met leeractiviteiten/werkvormen. Het integreert inzichten uit de bedrijfskunde en onderwijskunde. Deze *crossover*-aanpak is een manier om werkleertrajecten te organiseren en blijkt verrassend effectief voor zowel mens als organisatie.

**Performance gaps: crisis wordt kans**

Een prestatiegerichte benadering impliceert dat het doel van een interventie is om een prestatieverbetering tot stand te brengen. Uit door de auteur aangehaald onderzoek blijkt dat Human Resource Development afdelingen dit perspectief weinig volgen. In de meeste gevallen hanteert men een vraaggerichte benadering, zoals bijvoorbeeld in Corporate University programma's. Dit wil zeggen dat een (opleidings) interventie wordt gekozen aan de hand van een specifieke vraag vanuit de organisatie, waarbij de vraag of de interventie tot daadwerkelijke prestatieverbeteringen zal leiden op de achtergrond blijft. De auteur betoogt dat een interventie pas effectief kan zijn als deze aansluit bij concrete performance gaps, de zogenaamde Gaps-5. Dit zijn verschillen tussen waargenomen en verwachte prestaties die veroorzaakt kunnen worden op vier niveaus:

- Gap-1. Het management heeft geen goed beeld van de verwachtingen van de stakeholders: de verwachting c.q. het te behalen resultaat wordt niet of te weinig concreet geformuleerd.
- Gap-2. De verwachtingen worden niet goed omgezet in actieplannen, het blijft allemaal te vaag en het is daardoor niet duidelijk genoeg welke actie nu precies mag worden verwacht.
- Gap-3. De actieplannen worden niet goed uitgevoerd. Het management is te weinig zichtbaar als leider van de interventie en dat neemt de wind uit de zeilen van de meeste deelnemers. Of er is onvoldoende capaciteit of medewerkers beschikken niet over de vereiste bekwaamheid of betrokkenheid.
- Gap-4. De communicatie komt niet overeen met de geleverde prestaties. Het kan hierbij zowel om interne als externe communicatie gaan.

Een performance gap is een combinatie van ervaren 'pijn en verlanger'. Hiermee sluit Den Breejen aan bij John Kotter's veranderaanpak waarbij de 'sense of urgency' een noodzakelijke voorwaarde is. In het boek wordt een hulpmiddel aangereikt om performance gaps te diagnosticeren: de Performance Gap Scan. Deze bestaat uit de bovenstaande opsomming van performance gaps met daarbij mogelijke oorzaken en oplossingen. De scan kan afhankelijk van de aard van het organisatievraagstuk (eenvoudig of complex, urgent of niet) gebruikt worden als handig denkraam of checklist. De scan is eveneens beschikbaar als online surveyinstrument bij [www.personae.nl](http://www.personae.nl).

**Voorbeeld**

Een ziekenhuis heeft te kampen met veel klachten van omwonenden, o.a. over parkeer- en geluidsoverlast. De analyse van de problemen maakt duidelijk dat het om gap-1 gaat. Het management kiest voor de patiënt en heeft ten onrechte de indruk dat de omgeving daarvoor begrip opbrengt.

### Werkleertrajecten vitaliseren de organisatie

Nadat de performance gaps zijn vastgesteld, kan een werkleertraject in gang worden gezet. Het gaat hier om een creatieve én projectmatige aanpak van de vastgestelde performance gaps door direct betrokkenen, gemotiveerde en capabele mensen uit de organisatie. Medewerkers – ook die op (V)MBO niveau – ontwikkelen door werkleertrajecten intern ondernemerschap en vergroten hun zelfvertrouwen en effectiviteit. Activiteiten die hierbij een rol kunnen spelen zijn Best Practice Bedrijfsbezoeken, communities of practice, intervisie, kenniscafés enz. Het belang van het aangaan van coalities voor verandering met voor het veranderdoel belangrijke personen, de rol van het management en het formaliseren van het werkleer-team en projectafspraken wordt onderstreept. Daarnaast stelt hij, moet ook aandacht worden besteed aan het interne opdrachtgeverschap en eventuele externe begeleiding van het werkleerteam.

Nadat het team het werkleertraject heeft gedefinieerd, kan gestart worden met de uitvoering voor de deelnemers. Al of niet vanuit een University-achtige aanpak. Daarbij gaat het vooral om het leren van gewenst gedrag in plaats van (klassiek) een focus die gericht is op verzamelen van meer kennis. Want in de dynamiek van de huidige markt is kennis snel verouderd en is het juist het gedrag ('leren om te kunnen leren') van medewerkers dé bepalende concurrentiekracht van een organisatie.

Voor een maximaal rendement van leren wordt met behulp van het *Interventiekompas* gekozen voor een toegepaste combinatie van werkvormen die in een verander-cyclus de vier verschillende aspecten van de bedrijfsvoering en organisatiecultuur beïnvloeden. Het gaat om:

- *Zakelijk & Doelgericht*. Dit leren is gebaat bij het toepassen van vooral de praktische vaardigheden zoals doelen stellen, leren presenteren, interviewen enz. Ook het ontwikkelen van een wedstrijdmentaliteit hoort bij dit aspect.
- *Zelfsturing & creativiteit*. Dit leren is gebaat bij experimenteren, verkennen en beleving/experience. De kick zit in het zelf tot nieuwe inzichten kunnen komen voor actuele dilemma's in de organisatie. Bijvoorbeeld door het toepassen van reality-cases en gaming.
- *Mens & motivatie*. Dit leren is vooral gebaat bij drijfveren, gevoel en persoonlijke ontwikkeling. Coaching in teams of individueel om persoonlijk andere keuzes te maken.
- *Planning & proces*. Dit leren is gebaat bij veiligheid, structuur en helderheid. Heldere boeken, een rode draad, spelregels en een concreet stappenplan bevorderen de participatie en discipline.

**Voorbeeld**

Het multidisciplinaire werkleerteam 'verbeter de relatie met omwonenden' gaat zich bezig houden met het verminderen van de geluids- en parkeeroverlast. Het doel is in het komende jaar het aantal klachten met 50% te verminderen door het houden van jaarlijkse voorlichtingsbijeenkomsten voor bewoners en het stimuleren van het gebruik van het wat verder van het ziekenhuis afliggende tweede parkeerterrein.

Werkleertrajecten verbeteren het gedrag van medewerkers en daarmee de organisatiecultuur. Vertaald naar organisatiecultuur kunnen we spreken van de vier pijlers of perspectieven die in een High Performance Organisationscultuur voldoende in evenwicht moeten zijn. Deze vier dimensies komen overeen met de vier cultuurcomponenten van Quinn/Cameron ('changing culture by changing competences').

**Doelen stellen en rendement meten**

De effecten van werkleertrajecten dienen uiteraard gemeten te worden. De auteur bespreekt hiertoe het bekende model van Phillips/Kirkpatrick waarin rendement beschreven is in termen van vijf niveaus:

- Reacties.
- Leereffecten.
- Overdracht.
- Resultaten.
- Return on investment.

Op het eerste niveau gaat het om de reacties, dat wil zeggen de tevredenheid van de direct betrokkenen met de interventie. Bij het tweede niveau gaat het om de leereffecten. Meer specifiek om de veranderingen in kennis, houdingen en/of vaardigheden waar de interventie toe heeft geleid bij de betrokkenen. Het derde niveau waarop rendement kan worden gemeten is dat van de overdracht of de mate waarin de interventie resulteert in reële veranderingen in de werksituatie. Het vierde niveau is dat van de impact van de interventie op resultaatgebieden als omzet of arbeidstevredenheid. Het hoogste niveau waarop rendement in beeld kan worden gebracht is dat van de return on investment ofwel de terugverdientijd van de investering.

De perceptie van rendement is vaak belangrijker is dan het objectief meetbare financiële rendement. De directie moet zien en voelen dat werkleertrajecten effect hebben. Hierbij speelt mee dat het in de complexe realiteit van organisaties erg moeilijk is om effecten van interventies te isoleren. Plausibiliteit is dus vaak belangrijker dan causaliteit. Aan de hand van het bovengenoemde model legt hij uit dat het rendement van werkleertrajecten in de eerste plaats in kaart kan worden gebracht door het meten van de tevredenheid van de individuele deelnemers aan

het traject en de mate waarin zij vinden dat de leerdoelen zijn bereikt (niveaus 1 en 2 van Phillips/Kirkpatrick). Met behulp van 360 graden feedback kan vervolgens worden nagegaan of er sprake is van gedragsveranderingen bij de deelnemers aan een werkleertraject.

Aan de hand van een Balanced Scorecard Leerrendement kan tenslotte een inschatting worden gemaakt van de effecten van een werkleertraject op organisatieniveau (niveaus 4 tot en met 5). Zijn de organisatiedoelen bereikt? Hierbij worden de actuele waarden van prestatieindicatoren vergeleken met de op basis van de performance gaps vastgestelde gewenste niveaus. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen het financiële perspectief (kostenbeheersing), het perspectief van groei en innovatie (medewerkertevredenheid en persoonlijke ontwikkeling), het klantperspectief (interne en externe klanttevredenheid) en het perspectief van de bedrijfsprocessen (efficiency).

#### Voorbeeld

Tijdens de eerste jaarlijkse bijeenkomst geven de projectleden aan tevreden te zijn over het project (niveau 1). Ze geven aan veel geleerd te hebben als het gaat om het werken in multidisciplinaire projecten en het zich bewust zijn van het belang van public relations (niveau 2) voor het ziekenhuis. Bewoners zijn tevreden over het nieuwe beleid en het aantal klachten is meer dan gehalveerd (niveau 4).

#### Human Talent Development

De capaciteiten van medewerkers worden door managers vaak onderschat. Human Talent Development zorgt ervoor dat het menselijk potentieel optimaal ontwikkeld en benut wordt. Uiteindelijk blijft ook leren en veranderen mensenwerk en dient er dus met individuele verschillen rekening gehouden te worden. Mensen veranderen hun gedrag vooral als ze te maken krijgen met nieuwe situaties. Een goed werkleertraject is een nieuwe uitdaging voor alle betrokkenen. Het zorgt ervoor dat werknemers hun grenzen verleggen (*stretch assignment*, 'reis van de held'). Niet iedereen is in staat om elke gewenste verandering door te voeren, zowel individueel als in werkleertrajectverband. Iedereen heeft zijn persoonlijke kerncompetenties en in een High Performance Organisatie wordt deze diversiteit erkend en gewaardeerd. Het Personae Competentie Model kan gebruikt worden om persoonsverschillen in kaart te brengen en op een constructieve manier bespreekbaar te maken. In een persoonlijk ontwikkelingsplan kunnen aan de hand hiervan ontwikkelingsdoelen op maat voor de desbetreffende medewerker worden geformuleerd, passend bij diens persoonlijkheid. Deze persoonlijke ontwikkeldoelen combineren persoonlijke ambities en organisatiedoelen en kunnen idealiter weer worden ingebed in werkleertrajecten. Human Talent Development is HARDT; het integreert human resources management (hart) met performancemanagement (hard). Toyota, Arriva



en Semco zijn voorbeelden van organisaties waar op deze wijze zelfsturing en intern ondernemerschap tot stand zijn gebracht op de werkvloer.

**Voorbeeld**

Huidarts in opleiding Karel heeft het project gebruikt om zijn stijl van communiceren met patiënten, familie en bezoekers te verbeteren. Dit is een belangrijk onderdeel van zijn persoonlijk ontwikkeltraject. Uit een 360 graden feedback meting blijkt dat dit goed is gelukt.

**HR en het Corporate Curriculum**

Het rendement van een *Corporate University*-programma kan verhoogd worden door leer- en veranderprocessen meer in de organisatie in te bedden, betrokken medewerkers daarbij zelf een actieve rol te geven en te voorzien in een opleidingsbehoefte die ontstaat om projectdoelstellingen te realiseren door werkleertrajecten. Daarnaast is het een prima manier om in Corporate University-programma's de participatie van o.a. het (top)management te bevorderen. Als managers en leidinggevenden gaan participeren in de opzet van het werkleertraject, zal men ook meer gezien en ervaren worden als de (voorbeeld)leider. De University kan haar beleid afstemmen op het Corporate Curriculum, een strategisch plan om in fasen het zelfsturingsniveau en de performance van de organisatie te verhogen.

Vooraf aan het opzetten van een vraaggestuurd University programma wordt de participatie van managers zichtbaar in het zogenaamde werkleertraject. De leervraag wordt door de medewerkers in overleg met de leidinggevende zelf geformuleerd tijdens het werkleertraject. Daar ligt een kans voor veel corporate opleidingsprogramma's, omdat deze nu nog (te) vaak als speeltje worden gezien van HRM of P&O. De conclusie is dat de vier perspectieven pas echt gaan zorgen voor een maximaal rendement van leren. Want zien we deze vier perspectieven nu niet vooral als losse opleidingsinterventies ('terzijde') in plaats van een geïntegreerd samenstel in een verander/verbetertraject ('terzake')?