



RECENSIE - DE HIGH PERFORMANCE OVERHEIDSORGANISATIE

Nico Jong

De grondlegger van de High Performance Organisatie in Nederland, André de Waal, heeft zijn wetenschappelijk gevalideerde raamwerk bestaande uit vijf factoren met 35 onderliggende kenmerken losgelaten op de overheid en onderzocht hoe het daar staat op het gebied van prestatiemanagement. Dit was aanleiding om er met Paul-Jan Linker een boek over te schrijven.

Hun boek laat zien hoe we overheidsorganisaties kunnen ontwikkelen die meer publieke waarde leveren door op een andere manier te denken en te doen. Een van de belangrijkste conclusies uit hun onderzoek is dat Nederlandse overheidsorganisaties vooral heel erg actiegericht zijn, terwijl hun vermogen om continu te verbeteren achterblijft.

De auteurs lichten eerst toe wat het betekent om te presteren in de context van een overheidsorganisatie. Daarna komt het HPO-raamwerk uitgebreid aan bod. De vijf factoren zijn: kwaliteit van het management, een cultuur van openheid en actiegerichtheid, de blik gericht op de lange termijn, de kwaliteit van medewerkers, en continue verbetering en vernieuwing. Het raamwerk is ontwikkeld voor de profitsector, maar ook geschikt gebleken voor overheden.

Vervolgens gaan de auteurs in op het HPO-onderzoek waaruit blijkt hoe hoog het prestatievermogen van de

overheid is en waar dat door komt. Hoe we kunnen komen tot doorbraken in presteren, en hoe we dat in praktijk kunnen brengen, is het volgende onderwerp. Tot slot is er een hoofdstuk over High Performance Partnerships.

Een HPO-organisatie moet in evenwicht zijn. Dat wil zeggen dat op alle vijf factoren gelijke scores moeten worden behaald. Wanneer er enkel wordt gewerkt aan één afzonderlijke factor, of slechts aan enkele kenmerken, zonder aandacht te schenken aan de rest van het raamwerk, komt een organisatie niet vooruit.

De high performance overheidsorganisatie is een boeiend boek dat andere manieren van effectief verbeteren toont, die ook nog eens zijn gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Dat maakt het een bijzonder managementboek.

Nico Jong is senior adviseur bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

DE HIGH PERFORMANCE OVERHEIDSORGANISATIE

PAUL-JAN LINKER EN ANDRÉ DE WAAL
GEBONDEN, 200 BLZ., NEDERLANDS,
VAN DUUREN MANAGEMENT, 1E DRUK, 2019
9789089654274
€ 34,99

IN DE BOEKEN



STRATEGIE

FOUTE BESLUITEN - PATRONEN EN OORZAKEN

WIM VAN HENNEKELER
PAPERBACK, 176 BLZ., NEDERLANDS,
MEDIAWERF, 1E DRUK, 2019
9789081091404
€ 20,00

Vanuit zijn achtergrond als politico-loog en managementadviseur heeft Wim van Hennekeler een fascinatie ontwikkeld voor de manier waarop besluiten tot stand komen. Hij onderzocht de achterliggende patronen en verschillende besluitvormingsculturen met haar valkuilen en ontwikkelpunten. Op basis daarvan komt hij tot een reeks van aanbevelingen waarmee fouten kunnen worden voorkomen en betere beslissingen kunnen worden genomen.

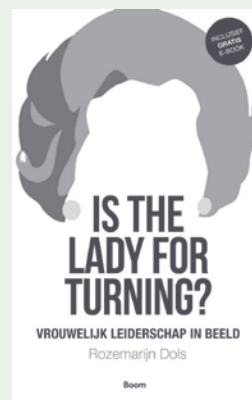


ORGANISATIE

WARORDE - ONTKETEN CREATIVITEIT EN INNOVATIE

PETER ROS
PAPERBACK, 224 BLZ., NEDERLANDS,
BUSINESS CONTACT, 1E DRUK, 2019
9789047012085
€ 20,00

In *Warorde* betoogt Peter Ros dat de volgende stap in de ontwikkeling van mens en organisatie een eeuwenoud principe is: de balans herstellen tussen orde en chaos. Niet méér orde en regels, maar een beetje chaos en meer vertrouwen. De mens neigt immers naar het optimaliseren van het bekende, terwijl vernieuwing vaak in het onbekende schuilt. Met heldere analyses, aansprekende voorbeelden en een positieve lens onderzoekt Ros de potentie van het onbekende. Dit boek is niet zozeer een ode aan chaos als wel een liefdesbetuiging aan lef, kwetsbaarheid en nieuwsgierigheid.



LEIDERSCHAP

IS THE LADY FOR TURNING? - VROUWELIJK LEIDERSCHAP IN BEELD

ROZEMARIJN DOLS
PAPERBACK, 190 BLZ., NEDERLANDS,
BOOM UITGEVERS AMSTERDAM, 1E
DRUK, 2019
9789024414031
€ 23,50

Wat beschouwen we als succesvol, wanneer is er sprake van ontsporen? *Is the lady for turning?* biedt vele (voor)beelden van vrouwelijk leiderschap die tot de verbeelding spreken en kunnen inspireren, maar die ook waarschuwen voor een aantal universele valkuilen. We leren tenslotte van onze idolen, maar misschien nog wel veel meer van allergieën. De voorbeelden worden toegelicht met inzichten vanuit de psychologie. Daarnaast bevat het boek kijk- en leestips en reflectievragen over leiderschap.



MENSEN

RIJKE COACHEN - VERDIEPING DOOR INZET VAN JE PERSOON

JAN REMMERSWAAL

PAPERBACK, 176 BLZ., NEDERLANDS,
BOOM UITGEVERS AMSTERDAM, 1E
DRUK, 2019

9789024426591

€ 23,50

Als coach heb je methoden en technieken, maar ook jezelf: je belangrijkste instrument, want je eigen inzet bepaalt of de gebruikte methoden en technieken effectief zullen zijn. *Rijker coachen* focust op je authenticiteit, persoonlijke werkstijl, vermogen tot zelfreflectie, mate van zelfinzicht en zelfkennis, en manier van omgaan met weerstand. Het laat zien wat ervoor nodig is om meer op bestaansniveau te durven werken. Een verrijking van je coaching die jou én je coachee verder helpt.



VERANDEREN

EXPONENTIËLE TRANSFORMATIE

SALIM ISMAIL, MICHELLE LAPIERRE,
FRANCISCO PALAO

PAPERBACK, 388 BLZ., NEDERLANDS,
BUSINESS CONTACT, 1E DRUK, 2019
9789047012412

€ 39,99

Exponentiële transformatie van Francisco Palao, Michelle Lapierre en Salim Ismail is het inspirerende werkboek bij de wereldwijde bestseller *Exponentiële organisaties*, waarin Ismail en Yuri van Geest de opkomst van een nieuw type organisatie beschreven. De exponentiële organisatie (ExO) weet in dit tijdperk van technologische verandering exponentiële groei te realiseren door op een nieuwe, disruptieve manier te werken.

Exponentiële transformatie brengt die inzichten naar de dagelijkse praktijk. Dit werkboek laat je in

een helder stappenplan zien hoe jouw organisatie de kansen van de technologische innovatie kan benutten, en disruptie voor kan blijven.

De auteurs hielpen toonaangevende organisaties over de hele wereld om de ExO-principes toe te passen. Ze ontwikkelden de ExO Sprint, een proces van tien weken waarin transformatie wordt versneld terwijl de natuurlijke afweerreactie van de organisatie wordt afgeremd.

IN DE BOEKEN

GEZONDE DRUK VERGROOT HET PRESTEREND VERMOGEN

Paul-Jan Linker

Nederlandse overheidsorganisaties presteren een minimale voldoende. Verbeterinitiatieven worden na een enthousiaste start doorgaans niet goed doorgezet. In de High Performance Overheidsorganisatie beschrijven we hoe je het presterend vermogen van overheidsorganisaties vergroot, zodat ze steeds meer publieke waarde kunnen leveren. Want dát is het uiteindelijke doel.

We spreken van een hoogpresterende overheidsorganisatie wanneer deze gedurende minstens vijf jaar meer maatschappelijke waarde creëert dan vergelijkbare overheidsorganisaties. De focus ligt op wat echt belangrijk is voor de organisatie: met de beschikbare middelen goede resultaten boeken voor de samenleving. In een HPO-diagnose scoren managers en medewerkers hun organisatie op 35 uit wetenschappelijke onderzoek gedistilleerde HPO-kenmerken. Deze kenmerken hebben vrijwel allemaal betrekking op gedrag. Daarmee heb je als organisatie een concreet sturingsmiddel in handen om de aandacht te richten op datgene wat er echt toe doet. Een HPO-organisatie heeft een gemiddelde HPO-score van minimaal 8,5.

Waarom was het belangrijk om het boek De High Performance Overheidsorganisatie te schrijven?

Overheidsorganisaties benutten, met een score van 6,4, nog te weinig hun potentieel. Dat is jammer voor ons allemaal, want overheidsorganisaties zijn van ons allen. Ambtenaren zijn vaak intrinsiek sterk gemotiveerd om een bijdrage te leveren aan de samenleving.

Soms zijn ze echter ook wat gefrustreerd over de mate of zichtbaarheid waarin hen dat lukt. Het is ook veel leuker om te werken in een organisatie waarin de dingen lekker lopen, zodat je het gevoel hebt dat jouw inzet er echt toe doet. Wij zaten op een bak aan waardevolle onderzoeksgegevens en wilden de patronen die beter presteren in de weg staan graag blootleggen, zodat overheidsorganisaties hun prestatievermogen op een effectievere manier kunnen verbeteren.

Er zijn nogal wat partijen die schermen met het HPO-gedachtengoed. Dit boek is echter mede geschreven door de grondlegger ervan, dr. André de Waal, waarbij ook gebruik is gemaakt van zijn enorme HPO-database. Speciaal voor dit boek zijn meerdere aanvullende onderzoeken bij de Nederlandse overheid uitgevoerd. Dit boek bevat de 'real stuff'!

Hoe kunnen overheidsorganisaties hun presterend vermogen vergroten?

Twee randvoorwaarden zijn nodig om tot doorbraken te komen: het organiseren van een gezonde druk, en een meer open stand. Bij overheidsorganisaties bestaat een voortdurende druk op 'nu presteren' en 'nu eerst deze crisis oplossen'. Daardoor krijgt continue verbetering minder prioriteit. Men probeert het prestatieniveau te verhogen door meer druk te zetten op de mensen. Dat leidt tot meer van hetzelfde doen en is niet effectief. In plaats van meer druk is juist gezonde druk nodig.

Vanwege de aanhoudende druk om taken en opdrachten op te leveren, jakkert men bij overheidsorga-



nisaties te lang door in de gesloten stand. Daarin ben je volledig geconcentreerd op de directe uitvoering van taken. In de gesloten stand raak je echter blind voor de belemmerende patronen die je in de weg zitten. In de open stand ben je ontspannen en bedenk je de beste nieuwe ideeën en oplossingen voor ingewikkelde problemen. Dan doorbreek je gemakkelijker de patronen die je ervan weerhouden om structureel naar een hoger prestatieniveau te klimmen.

Gezondere druk en een meer 'open stand' zorgen voor meer ruimte om vaker en beter de dialoog te voeren met medewerkers en de belanghebbenden van de organisatie. In de open stand maak je ook gemakkelijker echt contact met je collega's en belanghebbenden. Dan kan ook een ander type gesprek ontstaan, zoals het benoemen en aangaan van spanningen. Dan kunnen verstandhoudingen zich ontwikkelen.

Medewerkers kunnen werken aan het vergroten van hun flexibiliteit en veerkracht en worden beter betrokken bij belangrijke veranderingen. Leidinggevend ontwikkelen zich tot betere coaches, die meer interveniëren op gedrag. Zij beseffen dat het belangrijk is om verbindingen te organiseren en het meer met elkaar te hebben over de bedoelingen van de organisatie en, in het verlengde daarvan, de belangrijkste benodigde verbeteringen. Ze organiseren ook structureel meer tijd om verbeteringen niet alleen in gang te zetten, maar ook goed af te maken. Natuurlijk blijven normale werkzaamheden dan even liggen. Maar uiteindelijk gaat iedereen beter en effectiever werken.

Hoe bouw je een High Performance Overheidsorganisatie (HPOO)?

Op basis van een HPOO-diagnose bespreek je met elkaar hoe de organisatie ervoor staat. Vervolgens vorm je gezamenlijk een toekomstbeeld van de organisatie als HPOO dat iedereen enthousiast maakt en leidt tot positieve druk en eigenaarschap. Dat beeld is niet een rijtje doelen. Je doorleeft gezamenlijk hoe het werken in de organisatie er concreet uit zal zien in de HPOO-toekomst. Hoe ga je dan met elkaar en met belanghebbenden om? Doe je of lever je dan andere dingen dan nu? En wat zul je dan hebben gedaan om daar te komen?

Het HPOO-actieplan bevat vervolgens de selectie van belangrijkste verbeteracties. Speciaal geselecteerde medewerkers worden opgeleid tot HPOO-coaches om de organisatie in het traject te ondersteunen. In het boek vind je nog veel meer handvatten om ook van jouw organisatie een HPOO te maken.

Paul-Jan Linker is organisatieadviseur op het gebied van sturingsvraagstukken bij overheden, opererend onder de naam Sturingsadvies, en schreef samen met André de Waal De High Performance Overheidsorganisatie.