

Profielen van de Nederlandse *High-Performing Employee*

Op basis van grootschalig empirisch onderzoek onder Nederlandse managers en medewerkers zijn twee profielen van de Nederlandse *High-Performing Employee* (HPE) vastgesteld. Het ene, samengesteld vanuit de optiek van managers, is bij uitstek geschikt voor de beoordeling van bestaande medewerkers en het werven van nieuwe medewerkers. Het andere profiel, samengesteld vanuit de optiek van medewerkers, kan worden gebruikt voor ontwikkelings- en coachingsprogramma's.

Onderzoek naar de 'high-performance'-organisatie (HPO), een organisatie die gedurende ten minste vijf à tien jaar betere resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties, heeft aangetoond dat er vijf factoren zijn die bepalen of een organisatie een HPO wordt en blijft.¹ Het management van een HPO is van een hoge kwaliteit en combineert integriteit en coachend leiderschap met snelle besluitvorming (hoge kwaliteit managers). De cultuur van een HPO brengt iedereen intensief via dialoog en acties naar betere prestaties (openheid en actiegerichtheid). De oriëntatie op de lange termijn van een HPO komt tot uiting in langjarige relaties met klanten, leveranciers en partners, en managers en medewerkers die lang bij de organisatie blijven (lange-termijngerichtheid). Een HPO kent haar onderscheidende kenmerk in de markt en laat alle medewerkers continu bijdragen aan het verbeteren van haar processen, diensten en producten (continue verbetering en vernieuwing). Tot slot, de werknemers van een HPO zijn divers, complementair, flexibel en veerkrachtig, en kunnen goed samenwerken (hoge kwaliteit medewerkers).

In een eerder onderzoek is de HPO-factor 'hoge kwaliteit managers' uitgediept door de gedragskenmerken van de Nederlandse High-Performing Manager (HPM) te identificeren.² Dit artikel gaat nader in op onderzoek naar de HPO-factor 'hoge kwaliteit medewerkers', waarbij het profiel van de

Nederlandse High-Performing Employee (HPE) werd vastgesteld. Op basis van literatuuronderzoek en een praktijkenquête onder 420 Nederlandse managers en medewerkers zijn de gedragskenmerken van de HPE geïdentificeerd. Met de onderzoeksresultaten kan een organisatie de gewenste gedragskenmerken in het huidige medewerkersbestand verder ontwikkelen en naar een hoger plan brengen, zodat de medewerkers een actieve rol kunnen vervullen in het creëren en in stand houden van de HPO. Daarnaast kan de organisatie het profiel gebruiken bij de aanname van nieuw personeel. De medewerkers, op hun beurt, hebben met het HPE-profiel een blauwdruk in handen waaraan ze zich kunnen spiegelen, om zelf de gedragskenmerken te bepalen die ze moeten versterken om werkelijk excellent te worden.

In dit artikel geven we allereerst de gebruikte definitie van een HPE en beschrijven we hoe we het theoretische raamwerk voor het onderzoek hebben samengesteld; ook gaan we in op de gehanteerde onderzoeksmethode. Daarna bespreken we de resultaten van het vragenlijstonderzoek onder de Nederlandse managers en medewerkers. Hierbij komen nadrukkelijk de verschillen en overeenkomsten tussen de door managers respectievelijk medewerkers gegeven antwoorden aan de orde. Deze verschillen leiden niet naar één maar twee profielen voor de HPE. We besluiten met een be-

A. de Waal is Associate Professor in Strategic Management aan de Maastricht School of Management, Academic Director van het Center for Organizational Performance en gast-docent aan de Vrije Universiteit Amsterdam. M. Oudshoorn behaalde haar Master-titel aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Dit artikel is gebaseerd op haar afstudeeronderzoek voor haar Master's thesis.

1. A. de Waal, 'High performance organisaties: een stand van zaken', *Holland Management Review*, 116, 2007, pp. 22-27.

2. A. de Waal en B. van der Heijden, 'Het profiel van de Nederlandse high performing manager', *Holland Management Review*, 131, 2010, pp. 17-22.

spreking van de praktische implicaties van de twee HPE-profielen.

De High-Performing Employee

Om het profiel van de HPE te kunnen vaststellen, zal eerst een definitie van de excellente medewerker moeten worden opgesteld. Onderzoekers in organisatorische theorieën suggereren dat er geen universele definitie is voor excellentie en voor de excellente medewerker.³ Dit komt doordat iedere onderzoeker verschillende determinanten van excellentie signaleert, in termen van eigenschappen, houding en gedragingen die medewerkers moeten vertonen.⁴ Wij hebben daarom een aantal kernbegrippen uit de literatuur genomen die betrekking hebben op excellente medewerkers, en deze gecombineerd in een werkdefinitie voor de HPE. De kernbegrippen zijn daarna omgezet in een vragenlijst met gedragingen die een medewerker moet vertonen om een HPE te worden en te blijven. De vragenlijst is gebruikt om in de praktijk de gedragingen te identificeren die daadwerkelijk tot excellentie leiden.

Het kernbegrip 'employeeeship' drukt uit wat nodig is om een goede medewerker te zijn.⁵ Een goede medewerker is een individu dat een doelgerichte inspanning levert om de productiviteit en kwaliteit van de organisatie te verhogen. Employeeeship houdt in dat de medewerker zich verantwoordelijk voelt voor de resultaten van de organisatie, loyaal is aan de organisatie en initiatieven neemt om de organisatie continu te verbeteren. Goede werknemers laten hoge 'in-role'- en 'extra-role'-prestaties zien.⁶ Het kernbegrip 'in-role'-prestatie wordt ook wel 'werkprestatie' genoemd en heeft betrekking op de resultaten die van een medewerker verwacht mogen worden op basis van de functie die hij⁷ uitoefent. 'Extra-role'-prestatie, ook wel 'betrokkenheidsprestatie' genoemd, is de inspanning die een medewerker levert die verder gaat dan van hem wordt verwacht uit hoofde van de functie en die erop gericht is de organisatie verder te helpen. Dit gedrag kan uitmonden in 'organizational citizenship behavior', gedefinieerd als gedrag dat niet door de functie wordt vereist maar dat de medewerker op eigen initiatief laat zien.⁸ Dit gedrag is erop gericht de organisatie te verbeteren maar wordt niet noodzakelijkerwijs herkend en beloond door de formele beloningssystemen van de organisatie. Tot slot is er een speciale categorie medewerkers, de zogenoemde 'high potentials': medewerkers die zeer gedreven zijn om de organisatie te verbeteren door kansen te grijpen, en die niet bang zijn voor

verandering. Deze medewerkers maken al op jonge leeftijd een snelle carrière doordat ze productiever en effectiever zijn dan andere medewerkers, en ze worden vaak gezien als de toekomstige leiders van de organisatie.⁹ Door nu de genoemde kernbegrippen samen te voegen, komen wij tot de volgende werkdefinitie voor de HPE:

Een high-performing employee levert betere prestaties dan een gemiddelde werknemer en draagt daardoor meer bij aan de algehele effectiviteit van een organisatie.

Uit het bovenstaande blijkt dat er veel invalshoeken zijn van waaruit de HPE benaderd kan worden. Daarom hebben wij, om de gedragingen van de HPE in kaart te brengen, enkele wetenschappelijk gevalideerde modellen samengevoegd om tot een eerste lijst van gewenste gedragingen te komen. Het eerste model is het Great Eight competency-model, dat acht factoren met 20 dimensies en 112 gedragskenmerken bevat die tezamen de gewenste gedragingen beschrijven die nodig zijn om goed te kunnen presteren in een werkomgeving.¹⁰ De acht factoren zijn clusters van gelijksoortig werkgedrag en bestaan uit: leiden en besluiten, ondersteunen en samenwerken, communiceren en interactief zijn, analyseren en interpreteren, creëren en conceptualiseren, organiseren en uitvoeren, aanpassen en zich kunnen redden, en ondernemen en presteren. Het tweede model is het Professional Expertise-model, dat de kennis en vaardigheden identificeert die een medewerker nodig heeft om professionele expertise te verwerven en vervolgens te tonen.¹¹ Het model bestaat uit vijf factoren met bijbehorende gedragskenmerken: kennis, benodigd om de functie goed te kunnen uitvoeren; metacognitieve kennis, benodigd om de eigen vaardigheden en benodigde kennis goed in te kunnen schatten en daarin leemten te kunnen ontdekken die verder ontwikkeld moeten worden; vaardigheden, benodigd om de functie goed te kunnen uitvoeren; sociale waardering, het gevoel dat men gewaardeerd wordt voor de getoonde expertise waardoor men gedreven wordt zich verder te ontwikkelen; en groei en flexibiliteit, waardoor de medewerker in staat is meerdere expertises te ontwikkelen waardoor hij flexibel is in te zetten. Het derde model is het Employability-model. Employability, oftewel hoge inzetbaarheid van de medewerker, is een belangrijke voorwaarde om als organisatie competitief voordeel te behalen en om als individu succesvol te zijn.¹² Ook dit model bevat vijf factoren

3. C. Selvarajah, P. Duignan, C. Nuttman en C. Suppiah, 'In search of the Asian leader: an exploratory study of dimensions that relate to excellence in leadership', *Management International Review: Journal of International Business*, 35, 1, 1995, pp. 29-34.
4. P.R. Sparrow en J.M. Hiltrop, 'Redefining the field of European human resource management: a battle between national mindsets and forces of business transition', *Human Resource Management*, 36, 2, 1997, pp. 1-19.
5. C. Møller, 'Employeeeship: The necessary prerequisite for empowerment. The success or failure of an organization is not (only) the manager's responsibility', *Empowerment in Organizations*, 2, 2, 1994, pp. 4-13.
6. L.J. Williams en S.E. Anderson, 'Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors', *Journal of Management*, 17, 1991, pp. 601-617.
7. Waar 'hem' of 'hij' staat, kan uiteraard ook 'haar' of 'zij' gelezen worden.
8. S.B. MacKenzie, P.M. Podsakoff en R. Fetter, 'Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 1991, pp. 123-150.

Onderzoeksmethode

Het onderzoek had tot doel om het profiel te bepalen van de Nederlandse high-performing employee (HPE), werkzaam op verschillende niveaus in de organisatie en in verschillende sectoren. De ontwikkelde vragenlijst werd ingevuld door zowel Nederlandse managers als medewerkers. 'Manager' werd hierbij gedefinieerd als iemand die ten minste één ondergeschikte had. De vragenlijst werd in de periode maart-april 2011 verspreid onder drieduizend contacten van het Center for Organizational Performance en Direction Europe BV. Daarnaast werd een oproep tot participatie gedaan via LinkedIn. Noch de respondenten noch hun organisaties werden geïdentificeerd, dit om hun anonimiteit te beschermen en om de respons te verhogen. De medewerkers onder de respondenten werd gevraagd om aan te geven hoe belangrijk zij elk van de 98 gedragskenmerken vonden om uitstekend te kunnen presteren in hun functie. Zij deden dat door een score te geven op een schaal van 1 (zeer onbelangrijk) tot 10 (zeer belangrijk) voor de beweringen waarin de gedragskenmerken waren vervat. De managers onder de respondenten werd gevraagd aan te geven, op dezelfde wijze, hoe belangrijk zij elk van de 98 gedragskenmerken vonden om hun medewerker als succesvol te kunnen betitelen. Een voorbeeld van een bewering was: 'Een uitstekend presterende medewerker handelt met eerlijkheid en integriteit.'

In totaal werden 420 ingevulde vragenlijsten ontvangen: 275 van managers en 145 van medewerkers. Van de respondenten was 63,3 procent man en 36,7 procent vrouw. De relatief lage standaarddeviaties lieten zien dat de respondenten weinig met elkaar van mening verschilden. De HPE-factoren werden geïdentificeerd door middel van een Exploratory Factor Analysis (EFA). Hierbij bleven van de oorspronkelijke 98 beweringen voor managers 31 beweringen, in acht factoren, en voor medewerkers 27 beweringen, in zeven factoren, over. De betrouwbaarheid van de verkregen data werd bepaald aan de hand van Cronbachs alpha en bleek goed te zijn voor alle factoren. Na de EFA hebben we ook T-toetsen uitgevoerd om te onderzoeken of er specifieke verschillen bestonden tussen de opleidingsniveaus van de managers en medewerkers, dit bleek niet het geval te zijn. Gezien de grootschaligheid van het onderzoek en de betrouwbaarheid van de data kunnen de onderzoeksresultaten gezien worden als een valide representatie van de profielen van de succesvolle Nederlandse medewerker.

met bijbehorende gedragskenmerken: beroepsexpertise, benodigd om te kunnen excelleren in de functie; anticipatie en optimalisatie, waardoor acties om zichzelf te verbeteren door de medewerker zelf geïnitieerd worden; persoonlijke flexibiliteit, benodigd om zich snel aan te passen aan veranderende organisatieomstandigheden; organisatiegevoel, waarbij de medewerker zich gedraagt als onderdeel van een team dat de organisatiedoelen wil halen; en balans, waarbij de medewerker de eigen belangen balanceert met die van de organisatie. Het vierde model is het eerder genoemde High Performance Organisatie Raamwerk, dat onder meer de kenmerken van de HPO-medewerker beschrijft: divers en complementair, flexibel en vasthoudend, en verantwoordelijkheid nemend (*hoge kwaliteit medewerkers*).¹³ De gedragskenmerken van de modellen zijn samengevoegd, waarbij soortgelijke gedragskenmerken zijn samengevat. Dit leverde de onderzoeksvragenlijst op die 98 gedragskenmerken bevatte.

Niet één maar twee HPE-profielen

Van te voren verwachtten we, dat er verschil in opvatting zou kunnen bestaan tussen managers en medewerkers over het profiel van de excelle-

rende medewerker.¹⁴ Die verschillen konden ontstaan doordat de managers de gedragskenmerken beoordeelden op basis van hun positie als supervisors van medewerkers, terwijl medewerkers de gedragskenmerken samenstelden op basis van self-ratings over hoe ze het zelf zouden moeten doen op de werkvloer. Er zijn drie redenen waarom er verschillen bestaan tussen deze twee verschillende soorten beoordelaars.¹⁵ De eerste reden is de egocentrische bias, waarbij er sprake is van een verdedigingseffect wanneer een self-rater (in dit geval de medewerker) zijn eigen ratings opblaast om zijn score te verhogen. Ten tweede zorgen verschillen in organisatorische niveaus waarop beoordelaars zich bevinden voor verschillen in oriëntaties en perspectieven, als gevolg waarvan ze het gedrag van succesvolle collega's (in het geval van medewerkers) en succesvolle ondergeschikten (in het geval van managers) vanuit verschillende perspectieven observeren. En tot slot is er een verschil in observatie-mogelijkheden. Self-raters (de medewerkers) hebben relatief meer mogelijkheden om zichzelf te observeren dan supervisor-raters (de managers) die hebben, waardoor medewerkers mogelijk beter weten dan managers welk gedrag nodig is om feitelijk succesvol te kunnen zijn op de werkvloer. Uit

9. W. Bennis en B. Nanus, *Leaders: Strategies for taking charge*, Harper Perennial, New York, 1995.
10. D. Bartram, 'The Great Eight competencies: a criterion-centric approach to validation', *Journal of Applied Psychology*, 90, 2005, pp. 1185-1203.
11. B.I.J.M. van der Heijden, 'The development and psychometric evaluation of a multidimensional measurement instrument of professional expertise', *High Ability Studies*, 11, 2000, pp. 9-39.
12. C.M. van der Heijden, B.I.J.M. van der Heijden, (2006) 'A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability', *Human Resource Management*, 45, 3, pp. 449-476.
13. A.A. de Waal, *Maak van je bedrijf een toporganisatie!*, Van Duuren Management, Culemborg, 2008.
14. Y. Baruch, 'Self performance appraisal vs. direct-manager appraisal: a case of congruence', *Journal of Managerial Psychology*, 11, 6, 1996, pp. 50-65.
15. M.M. Harris en J. Schaubroeck, 'A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings', *Personnel Psychology*, 41, 1988, pp. 43-62.

Figuur 1: De gedragsprofielen van de Nederlandse high-performing employee, volgens Nederlandse managers en Nederlandse medewerkers (overeenkomstige gedragskenmerken zijn schuin gedrukt en gearceerd)

HPE-profiel volgens managers	HPE-profiel volgens medewerkers
<p>Factor 1: Ambitie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is ambitieus • <i>Is gericht op nieuwe uitdagingen</i> • Heeft een hoog werktempo • Is inspirerend • Spreekt duidelijk en kernachtig 	<p>Factor 1: Houding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is goed in staat om te gaan met druk • Toont zelfbeheersing • <i>Heeft een positieve kijk op zaken</i> • Heeft een houding van aanpakken en is ondernemend • Is flexibel • Kan tot overeenstemming komen in onderhandelingen
<p>Factor 2: Organisatorische oriëntatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is betrokken bij het bereiken van de organisatiemissie • Past nieuw verworven kennis en vaardigheden goed toe • Accepteert dat anderen fouten maken • Draagt bij aan het creëren van een lerende organisatie 	<p>Factor 2: Organisatorische oriëntatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Draagt ideeën aan voor alternatieve werkmethoden • Helpt om de koers voor de organisaties uit te zetten • <i>Is gericht op nieuwe uitdagingen</i>
<p>Factor 3: Kwaliteit van het werk</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Handelt met eerlijkheid en integriteit</i> • Streeft altijd naar hoge kwaliteit • Aanvaardt verantwoordelijkheid voor fouten 	<p>Factor 3: Kwaliteit van het werk</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Richt zich op de uit te voeren taken</i> • Lost problemen op door logisch te denken • Voert taken accuraat uit
<p>Factor 4: Doelgerichtheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Richt zich op de uit te voeren taken</i> • Volgt procedures en richtlijnen • Past goed bij de cultuur van de organisatie • Verleent wederdiensten 	<p>Factor 4: Doelgerichtheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beheert bedrijfsmiddelen goed • Toont aandacht voor veiligheidskwesaties op de werkvloer • Houdt kosten in toom • Richt zich op het maximaliseren van de productiviteit
<p>Factor 5: Affectiviteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Bekommert zich om anderen</i> • Heeft een multiculturele blik en aanpak • <i>Ondersteunt collega's in hun werk</i> • Bereikt een balans in het behalen van eigen doelen en het ondersteunen van anderen in het behalen van hun doelen 	<p>Factor 5: Affectiviteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Bekommert zich om anderen</i> • Doet een beroep op emoties • Heeft gevoel voor humor • Doet wat moreel juist is • <i>Ondersteunt collega's in hun werk</i> • <i>Handelt met eerlijkheid en integriteit</i>
<p>Factor 6: Technische expertise</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Evalueert voortdurend nieuwe technologieën</i> • <i>Heeft technische expertise en past deze toe</i> • <i>Deelt eigen expertise met anderen</i> 	<p>Factor 6: Technische expertise</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Evalueert voortdurend nieuwe technologieën</i> • <i>Heeft technische expertise en past deze toe</i> • Kan goed meedoen met specialistische discussies • <i>Deelt eigen expertise met anderen</i>
<p>Factor 7: Besluitvormingsvaardigheden</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Neemt snel beslissingen</i> • <i>Neemt beslissingen zonder te veel afhankelijk te zijn van anderen</i> 	<p>Factor 7: Besluitvormingsvaardigheden</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Neemt snel beslissingen</i> • <i>Neemt beslissingen zonder te veel afhankelijk te zijn van anderen</i>
<p>Factor 8: Interpersoonlijke relationele vaardigheden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stelt en bereikt doelstellingen • Heeft een goed oordeel • Neemt gecalculeerde risico's • <i>Heeft een positieve kijk op zaken</i> • Is volhoudend • Richt zich op behoeften en tevredenheid van de klant 	

de onderzoeksresultaten blijkt, dat er inderdaad sprake is van niet één maar twee HPE-profielen: één afkomstig van managers, bestaande uit acht factoren en 31 gedragskenmerken; en één afkomstig van medewerkers, met zeven factoren en 27 gedragskenmerken. De tabel in figuur 1 geeft deze profielen, waarbij de gedragskenmerken per factor in volgorde van belang staan. Er zijn 11 gedragskenmerken die in beide profielen voorkomen; deze zijn in de tabel schuin gedrukt en gearceerd.

Het HPE-profiel volgens managers

De eerste factor is ‘ambitie’, een attitude die een medewerker de ambitie geeft om zichzelf te verbeteren door nieuwe uitdagingen aan te gaan, resultaten te behalen door flink aan te pakken, en anderen met woord en daad te inspireren tot grootse daden. ‘Organisatorische oriëntatie’ is de attitude van de medewerker om bij te willen dragen aan het succes van de organisatie – door zich te committeren aan de organisatie; door ervoor te zorgen, dat de organisatie steeds beter wordt door te leren van successen en falen; door voortdurend nieuwe kennis en vaardigheden in te brengen, die ervoor zorgen dat het werk beter kan worden gedaan; en door lankmoedig te staan tegenover collega’s die fouten maken, waardoor deze steeds bereid zullen zijn met de medewerker samen te werken.

‘Kwaliteit van het werk’ wordt volgens managers gedreven door het onderliggende gedrag van eerlijkheid en integriteit van een medewerker en door diens bereidheid om de verantwoordelijkheid te nemen voor gemaakte fouten. Alleen dan kan de manager er op vertrouwen, dat de medewerker goed werk kan leveren en wil streven naar steeds hogere kwaliteit.

De factor ‘doelgerichtheid’ zorgt er voor, dat de medewerker zich allereerst richt op de door hem uit te voeren taken, en dat hij bereid is daarbij vastgestelde procedures en richtlijnen te volgen. Om vervolgens het behalen van de doelen in de organisatieomgeving mogelijk te maken, is de medewerker bereid zich aan te passen aan de heersende cultuur in de organisatie en om wederdiensten aan collega’s te verlenen, zodat zij hem of haar willen blijven helpen.

Met de factor ‘affectiviteit’ toont de medewerker gevoel voor collega’s door zich om hen te bekommeren, hen te ondersteunen, het eigen belang af te wegen en in balans te brengen met dat van hen, en zich in hen te verplaatsten door een multiculturele blik en aanpak te ontwikkelen.

De medewerker moet beschikken over ‘technische

expertise’ om het werk goed te kunnen doen. Deze expertise wordt ontwikkeld en bijgehouden door voortdurend nieuwe technologieën te evalueren op bruikbaarheid voor verbetering van de organisatie, en de opgedane kennis en expertise vervolgens te delen met collega’s en samen toe te passen.

Ook moet de medewerker ‘besluitvaardig’ zijn, door snel en zelfstandig beslissingen te nemen, zonder af te wachten op wat anderen ervan zeggen of vinden.

Tot slot slaat de factor ‘interpersoonlijke vaardigheden’ op de relatie tussen personen. Het gaat er om hoe men anderen ziet en hoe anderen de persoon zien. Een goede medewerker wordt door managers gezien als iemand die doelstellingen benoemt en die vervolgens behaalt, een goed oordeel heeft, risico’s gecalculeerd neemt, een positieve kijk op zaken heeft, volhoudend is, en zich richt op het tevreden stellen van de klant. Door deze gedragingen vormt de medewerker een positieve kracht in de organisatie en heeft hij een stimulerende uitstraling op collega’s.

Het HPE-profiel volgens medewerkers

Zes van de zeven factoren van het HPE-profiel volgens medewerkers komen in de benaming overeen met die van het HPE-profiel volgens managers. De eerste factor, ‘houding’, heeft een andere benaming omdat de gedragskenmerken bij deze factor vooral gaan over de houding die de medewerker meebrengt en aanneemt op de werkvloer. Door goed om te kunnen gaan met druk, zelfbeheersing te tonen, aan te pakken, ondernemend te zijn en een positieve blik te hebben, is de medewerker in staat een positieve bijdrage te leveren aan de organisatie. Dit wordt nog verder versterkt door daarbij flexibel te zijn in houding en in onderhandelingen met anderen.

‘Organisatorische oriëntatie’ is de attitude van de medewerker om bij te willen dragen aan het succes van de organisatie – door met ideeën te komen om zaken beter te kunnen doen; door in het belang van de organisatie nieuwe uitdagingen aan te willen gaan; en door te helpen de koers van de organisatie uit te zetten.

‘Kwaliteit van het werk’ komt volgens medewerkers tot stand door zich toe te leggen op de uit te voeren taken, deze zo accuraat mogelijk uit te voeren, en problemen daarbij logisch aan te pakken en op te lossen.

Een high-performing organization (HPO) vereist dat iedere medewerker goed presteert

Er bestaat een verschil in opvatting tussen managers en medewerkers over het profiel van de excellerende medewerker

De factor 'doelgerichtheid' wordt door de medewerker breder gezien dan door de manager, doordat de medewerker niet zozeer naar de doelen zelf kijkt maar vooral naar de voorwaarden daarom heen. Zo moeten volgens de medewerker de bedrijfsmiddelen goed beheerd worden en vindt hij, dat de kosten in toom

moeten worden gehouden en dat de werkvloer veilig dient te zijn. Wanneer hieraan is voldaan, kan de medewerker zich richten op het maximaliseren van de productiviteit.

Met de factor 'affectiviteit' toont de medewerker gevoel voor collega's door zich om hen te bekommeren, hen te ondersteunen, en hen met emotie en gevoel voor humor te bejegenen. Daarbij is het belangrijk voor de medewerker om eerlijk en met integriteit te handelen en te doen wat moreel juist is, zodat collega's op hem kunnen vertrouwen en bouwen.

De medewerker moet beschikken over 'technische expertise' om het werk goed te kunnen doen. Deze expertise wordt ontwikkeld en bijgehouden door voortdurend nieuwe technologieën te evalueren op bruikbaarheid voor verdere verbetering van de organisatie, de opgedane kennis en expertise vervolgens te delen met collega's tijdens specialistische discussies, en die expertise samen toe te passen.

Ook moet de medewerker 'besluitvaardig' zijn – hij dient snel en zelfstandig beslissingen te nemen, zonder te veel af te wachten wat anderen ervan zeggen of vinden.

Overeenkomsten in de HPE-profielen

De elf gezamenlijke (gecursiveerde) gedragskenmerken van de HPE-profielen van managers en medewerkers kunnen op basis van gelijksoortigheid gegroepeerd worden in vijf categorieën. Deze vijf categorieën worden door zowel managers als medewerkers als belangrijk gezien om een HPE te worden en te blijven en verdienen daarom nadrukkelijk aandacht bij medewerkerontwikkelingsprogramma's. De eerste categorie, 'Persoonlijkheidskenmerken', omvat de gedragskenmerken 'Handelt met eerlijkheid en integriteit' en 'Richt zich op de uit te voeren taken'. Deze kenmerken zijn gerelateerd aan het vijf-factor model van persoonlijkheid, een model dat veel gebruikt wordt in de psychologie en human resource management. Dat model bestaat uit vijf brede per-

soonlijkheidsdimensies die gebruikt worden om de persoonlijkheid te beschrijven.¹⁶

De tweede categorie, 'Daadkracht', omvat de gedragskenmerken 'Neemt snel beslissingen' en 'Neemt beslissingen zonder te veel afhankelijk te zijn van anderen'. Beide kenmerken hebben te maken met daadkracht van een medewerker doordat deze beslissingen neemt wanneer dat nodig is.

De categorie 'Teamwork' omvat de gedragskenmerken 'Ondersteunt collega's in hun werk', 'Bekommert zich om anderen', 'Deelt eigen expertise met anderen' en 'Heeft een positieve kijk op zaken'. Teamwork is essentieel voor het leveren van hoge kwaliteit, en om taken in teamverband uit te voeren, moet men met collega's kunnen samenwerken, zorgen voor anderen, expertise delen en een positieve kijk op zaken hebben.¹⁷

De vierde categorie, 'Basisvaardigheden', bestaat uit één gedragskenmerk: 'Heeft technische expertise en past deze toe'. Deskundigheid is een van de basisvaardigheden om een bepaalde taak goed uit te kunnen voeren.

De laatste categorie, 'Innovatie', bestaat uit de gedragskenmerken 'Evalueert voortdurend nieuwe technologieën' en 'Is gericht op nieuwe uitdagingen'. Door nieuwe technologieën te testen en vervolgens daadwerkelijk uit te proberen, wordt innovatie in de organisatie bevorderd.

Implicaties van het onderzoek

De resultaten van het onderzoek leveren een bijdrage aan de HPO-literatuur omdat er nog geen eenduidig profiel van de HPE, in relatie tot het HPO-raamwerk, bestond. Het HPO-raamwerk geeft aan, dat de kenmerken van de manager en de medewerker binnen de HPO verschillen en daarom was het nodig, na het eerdere HPM-onderzoek, dat het profiel van de excellente manager opleverde, aanvullend onderzoek te doen naar het profiel van de excellerende medewerker. Met het oog op het creëren van een HPO moet immers iedere medewerker in de organisatie goed presteren. Het feit dat dit onderzoek niet één maar twee profielen voor de HPE oplevert, waarbij opvalt dat er meer gedragskenmerken niet dan wel overeenkomen in de optieken van managers en medewerkers, kan verklaren waarom er in organisaties geregeld verschil in opvatting ontstaat over wat excellentie op de werkvloer inhoudt. Zowel managers als medewerkers beschouwen excellentie immers ieder vanuit hun eigen optiek en achtergrond, en blijkbaar bestaat er in de praktijk een grote afstand tussen beide groeperingen. Deze afstand kan wellicht ver-

16. J.M. Digman, 'Personality structure: emergence of the five-factor model', *Annual Review of Psychology*, 41, 1990, pp. 417-440.

17. M. Leonard, S. Graham en D. Bonacum, 'The human factor: the critical importance of effective teamwork and communication in providing safe care', *Quality Safety Healthcare*, 13, 1, pp. 85-90.

kleind worden door kennis te nemen van elkaars HPE-profielen en deze te bespreken.

De twee HPE-profielen die zijn ontwikkeld in dit onderzoek geven duidelijk het gedrag, de kwaliteiten en de oriëntatie aan, die een medewerker nodig heeft om een HPE te worden. Organisaties kunnen gebruik maken van deze profielen om medewerkers te beoordelen in termen van de vereiste kwaliteiten, gewenst gedrag en gewenste oriëntatie. Vervolgens kunnen de ontwikkelings-, evaluatie- en coachingprogramma's en het werving- en selectieproces hierop worden aangepast. Organisaties kunnen hun medewerkers op maat gemaakte ontwikkelingsprogramma's aanbieden, zodat deze beter aansluiten bij de behoeften van zowel medewerkers als managers. Ook kunnen organisaties de profielen bij de werving toepassen, om potentiële kandidaten te beoordelen; nieuwe medewerkers passen dan van meet af aan in de vereiste profielen. Deze toepassingen vergroten de kans dat de organisatie daadwerkelijk uitgroeit tot een HPO.

Met de theorie over de verschillen tussen self-raters en supervisor-raters in het achterhoofd, stellen we vast dat de optiek van de Nederlandse manager op een HPE minder bevooroordeeld is dan die van de Nederlandse werknemer. De optiek van de manager is immers minder beïnvloed door egocentrische bias. Daardoor is dit profiel bij uitstek geschikt voor gebruik in beoordelings- en wervingsprocessen. In deze processen vindt immers de beoordeling plaats of de (mogelijke nieuwe) medewerker een voldoende en succesvolle bijdrage levert dan wel kan leveren aan de organisatie. Voor ontwikkelings- en coachingprogramma's raden wij aan, het HPE-profiel vanuit de optiek van medewerkers te gebruiken. Medewerkers hebben namelijk vaak een beter inzicht in wat zij nodig hebben om dagelijks op de werkvloer succesvol te kunnen zijn. Training en coaching moeten daarop afgestemd worden – zodat de medewerkers kunnen groeien en steeds beter gaan voldoen aan het HPE-profiel vanuit de optiek van managers. ■