








HET GEHEIM VAN HOOG PRESTERENDE MANAGERS

Een mix van Belbin's teamrollen, De Caluwé's kleurenmodel en de Waal's HPO-raamwerk

Deze Quick Insight onderzoekt wat een goede manager maakt door ideeën te combineren uit Belbin's teamrollen, De Caluwé's kleurenmodel en De Waal's High-Performance Organization (HPO) raamwerk. Gericht op de supermarktsector, onthult de studie de specifieke managementrollen en veranderingsstijlen die essentieel zijn voor het opzetten en in stand houden van een High-Performance Organisatie. Het benadrukt het belang van een evenwichtige leiderschapsaanpak, met een focus op rollen zoals de Voorzitter en de Relatieonderzoeker, en onderstreept de waarde van goede relaties tussen managers en medewerkers. Dit artikel is een must-read voor ondernemers, zakelijke leiders en managementprofessionals die geïnteresseerd zijn in het optimaliseren van de prestaties van de organisatie door middel van op feiten gebaseerde managementpraktijken.

Dit artikel is een managementsamenvatting van: de Waal, A., van Nierop, E. en Sloot, L. (2020), "The relation between manager type and high-performance achievement", Journal of Advances in Management Research, Vol. 18 No. 1, pp. 136-151.

KEY TAKEAWAYS

-  **De waarde van managementmodellen:** De studie toont aan hoe managementmodellen zoals het Belbin teamrollenmodel, De Caluwé's kleurenmodel en het HPO-raamwerk van De Waal nuttig kunnen zijn bij het identificeren van de meest effectieve management- en veranderingsstijlen.
-  **Rollen van managers:** De rollen van Voorzitter en Onderzoeker zijn cruciaal voor het creëren en onderhouden van een High-Performance Organisatie (HPO). De Voorzitter coördineert activiteiten, neemt beslissingen en zorgt voor soepele bedrijfsvoering. De Onderzoeker speelt de rol van een sterke netwerker, onderhoudt relaties met leveranciers en begrijpt de behoeften van klanten. De rol van Innovator, met een sterke analytische geest en voortdurend op zoek naar nieuwe producten en diensten, blijkt ook waardevol te zijn.
-  **Belang van balans:** Een evenwicht tussen verschillende roltypen is optimaal voor het creëren en behouden van een HPO. Een manager die zowel de rollen van Voorzitter en Innovator (leiderschapskant) als die van Vormer en Onderzoeker (managementkant) kan vervullen, wordt gezien als de meest effectieve leider.
-  **Veranderingsstijlen:** De 'rode' kleur, die staat voor een veranderingsstijl met de nadruk op goede relaties tussen managers en medewerkers, is de enige kleur die een significant positieve relatie heeft met vier van de vijf HPO-factoren. Dit benadrukt het belang van goede relaties tussen managers en medewerkers voor de transformatie naar een HPO.
-  **De noodzaak voor aanpassing:** De studie toont aan dat bepaalde rollen, zoals de Monitor en de Groepswerker, minder belangrijk kunnen zijn voor het financiële succes van de supermarkt, maar toch een plek in het managementteam moeten hebben. Dit onderstreept het belang van aanpassingsvermogen en flexibiliteit in managementrollen.



INLEIDING

Het succes van elke organisatie hangt nauw samen met de kwaliteit van haar leiderschap. Maar wat bepaalt de kwaliteit van een manager? Is er een specifiek 'type' manager die organisaties nodig hebben? En varieert dit per sector? Om deze vragen te beantwoorden, hebben we franchiseondernemers in supermarkten geëvalueerd, gebruikmakend van de Belbin teamrollen (om hun belangrijke rollen te identificeren), het kleurenmodel van De Caluwé (om hun veranderingsstijl te bepalen) en de Waal's raamwerk van de High Performance Organisatie (HPO) om hun prestaties te evalueren.

HET BELANG VAN GOED MANAGEMENT

Het is algemeen bekend dat goed management cruciaal is voor het succes van een organisatie. De grote vraag daarbij is of alle soorten managers even waardevol zijn, of dat bepaalde managementstijlen meer kans op succes bieden, en of deze stijlen variëren tussen verschillende sectoren. In onze studie hebben we deze vragen onderzocht binnen de context van de supermarktsector.

Franchiseondernemers in supermarkten zijn vaak zowel eigenaar als manager van hun winkel, waardoor ze twee belangrijke rollen vervullen. Als eigenaar nemen ze een zeker bedrijfsrisico op zich, terwijl ze als manager verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse gang van zaken en besluitvorming binnen de supermarkt. Onze focus lag op deze laatste rol, en onze onderzoeksvraag was: welk 'type' manager zorgt ervoor dat een franchisenemer succesvol is?

DE TOEPASSING VAN MANAGEMENT MODELLEN: BELBIN, DE CALUWÉ, EN DE WAAL

In ons onderzoek stond de rol van de franchisenemer in het managementteam centraal. Deze rol wordt niet alleen bepaald door hun persoonlijkheid, expertise en vakbekwaamheid, maar ook door de rollen van andere teamleden. Om de teamrol te bepalen, hebben we het teamrollenmodel van Belbin gebruikt. Om meer inzicht te krijgen in de vaardigheden voor verandermanagement, hebben we gebruik gemaakt van de kleurenprofielen van De Caluwé & Vermaak. Het succes van een supermarktorganisatie hangt immers nauw samen met het vermogen om in te spelen op veranderingen in consumentenbehoeften en de concurrentieomgeving. Tot slot hebben we het HPO-raamwerk van de Waal gebruikt, omdat dit model inzicht geeft in de kwaliteiten van managers binnen een organisatie.



Volgens het teamrollenmodel van Belbin zijn er veel succesvolle managers met hun eigen unieke stijl. Goede resultaten worden vooral bereikt door effectieve samenwerking, waarbij elk teamlid een specifieke rol vervult, gebaseerd op hun individuele sterktes en competenties. In deze context verwijst 'rol' niet naar de functionele rol in de organisatie (zoals marketingmanager of CEO), maar naar de natuurlijke gedragstijl van een manager. Belbin stelde dat teams beter presteren wanneer ze een evenwichtige mix van natuurlijke teamrollen hebben.

Het kleurenmodel van De Caluwé en Vermaak benadrukt het belang van constante ontwikkeling voor organisaties om concurrerend te blijven. Dit vereist dat ondernemers zich goed kunnen aanpassen aan veranderingen in hun omgeving. Het kleurenmodel identificeert vijf verschillende veranderingstijlen, elk gekenmerkt door een andere kleur.

Door deze modellen te combineren, hopen we meer inzicht te krijgen in welk 'type' manager het meest succesvol is als franchisenemer van een supermarkt. Deze bevindingen kunnen organisaties helpen om betere beslissingen te nemen over hun leiderschap, wat uiteindelijk kan bijdragen aan hun algehele succes.

HET HPO-RAAMWERK VAN DE WAAL

Het HPO-raamwerk van De Waal bestaat uit vijf factoren (met onderliggend 35 kenmerken) die essentieel zijn voor de goede prestaties van een organisatie:

1. Kwaliteit van management: Managers in HPO's onderscheiden zich door integriteit, besluitvaardigheid, actiegerichtheid, prestatiegerichtheid, effectiviteit, zelfverzekerdheid en een uitstekende leiderschapstijl. Ze worden gekenmerkt als high-performance individuen die principes van klantgerichtheid, kwaliteitsdenken en constante verbetering hanteren, en zo anderen inspireren om gezamenlijk uitzonderlijke prestaties te leveren.
2. Open en actiegerichte organisatie: HPO's bevorderen interactieve interne communicatie tussen hun medewerkers, wat leidt tot vrije en continue informatie-uitwisseling.



3. Langetermijngerichtheid: Voor HPO's staat langetermijncontinuïteit boven kortetermijnwinst.
4. Continue verbetering en vernieuwing: Excellente organisaties onderscheiden zich door hun strategie en zijn constant bezig met het vernieuwen en verbeteren van hun processen, producten en diensten om deze unieke strategie te verwezenlijken.
5. Kwaliteit van medewerkers: De medewerkers in een HPO nemen verantwoordelijkheid voor hun resultaten en streven naar uitzonderlijke prestaties.

Een organisatie kan haar eigen HPO-status bepalen door de HPO-diagnose uit te voeren. Managers en medewerkers vullen hiervoor een vragenlijst in, waardoor gemiddelde scores voor de vijf HPO-factoren (en onderliggende 35 kenmerken) kunnen worden berekend en gevisualiseerd. Deze resultaten kunnen worden gebruikt om te bepalen of en waar verbeteringen nodig zijn.

ONDERZOEK ONDER 400 SUPERMARKT FRANCHISENEMERS

In ons onderzoek hebben we een vragenlijst verstuurd naar vierhonderd supermarkt franchisenemers. De verzamelde informatie betreft algemene details over de supermarkt en de omgeving waarin deze zich bevindt, algemene details over de franchisenemer; de prestaties van de franchise, de succesfactoren volgens de franchisenemer; de rol en tijdsbesteding van de franchisenemer in diens supermarktactiviteiten; het prestatieniveau volgens het HPO-model, de geprefereerde teamrol van de franchisenemer, en de verandermanagementbenadering van de franchisenemer.

De bevindingen

Het blijkt dat er twee specifieke teamrollen zijn die aanzienlijk bijdragen aan het creëren en in stand houden van een HPO. Deze rollen zijn de Voorzitter en de Onderzoeker. De Voorzitter speelt een cruciale rol door het behouden van het overzicht en het voorkomen van problemen, het coördineren van activiteiten voor een soepele bedrijfsvoering en het nemen van beslissingen. Dit roltype bepaalt ook de prioriteiten voor het personeel over wat er moet gebeuren, waarbij het essentieel is om te begrijpen wat er gaande is in de supermarkt. De Onderzoeker speelt eveneens een sleutelrol, voornamelijk als een sterke



netwerker. Deze rol heeft de vaardigheden om relaties met leveranciers te onderhouden en de behoeften van klanten te begrijpen en op te pakken. De Onderzoeker heeft ook een sterke band met het hoofdkantoor van de franchisegever, wat cruciaal is voor de cohesie van het netwerk. Daarnaast hebben we ontdekt dat de Innovator-rol voordelig is voor franchisenemers. De Innovator, die een sterke analytische geest heeft, zoekt constant naar nieuwe producten, diensten, en manieren om de supermarkt aantrekkelijk te positioneren. Deze rol is gecorreleerd met twee van de vijf HPO-factoren, wat aangeeft dat het een waardevolle toevoeging is aan het team.

Het onderzoek laat ook zien dat twee teamrollen minder belangrijk kunnen zijn voor het financiële succes van de supermarkt: de Monitor en de Groepswerker. De Monitor is doorgaans voorzichtig en neemt geen snelle beslissingen, wat op gespannen voet staat met de ondernemende aard van een franchisenemer die snelle actie en besluitvorming vereist. De Groepswerker focust op het creëren van harmonie, wat soms ten koste gaat van het streven naar uitzonderlijke resultaten, een kwaliteit die een franchisenemer zou moeten hebben. Echter, deze rollen moeten nog steeds aanwezig zijn binnen het managementteam van de supermarkt, maar ze moeten niet worden vervuld door de franchisegever zelf.

Een interessante bevinding is dat een evenwicht tussen verschillende roltypen optimaal is voor het creëren en behouden van een HPO. Een manager die zowel de rol van Voorzitter als Innovator kan vervullen aan de leiderschapskant, en de rollen van Vormer en Onderzoeker kan omvatten aan de managementkant, wordt gezien als de meest effectieve leider. Deze leiderschapsstijl faciliteert het werk van anderen in de organisatie.

In ons onderzoek hebben we ook gekeken naar de kleuren van De Caluwé & Vermaak in relatie tot het HPO-raamwerk. Het blijkt dat de kleur 'rood', die staat voor een veranderingsstijl met de nadruk op goede relaties tussen managers en medewerkers, de enige kleur is die een significant positieve relatie heeft met vier van de vijf HPO-factoren. Dit bevestigt dat deze kleur van verandermanagement een primaire rol speelt tijdens een HPO-transformatie.



CONCLUSIE

Ons onderzoek heeft aangetoond dat bepaalde typen managers en bepaalde veranderingsstijlen effectiever zijn in het creëren en onderhouden van een goed presterende supermarkt. Hoewel het concept dat sommige types managers effectiever zijn dan anderen niet nieuw is, benoemt ons onderzoek specifieke teamrollen en specifieke veranderingsstijlen die managers moeten hanteren om een succesvolle supermarkt te runnen. Dit zal franchisenemers helpen bij de samenstelling van hun managementteam en bij het bepalen waar ze verdere versterking nodig hebben, zowel in hun eigen ontwikkeling als in de kwaliteiten van de mensen in hun team.



BENT U KLAAR OM UW ORGANISATIE TOT EEN HPO TE TRANSFORMEREN?

Het begint allemaal met inzicht, verkregen via een **HPO-diagnose**. Deze diagnose laat u zien hoe uw organisatie(-onderdeel) scoort op de succesfactoren van High Performance Organisaties. En u krijgt praktische ontwikkelpunten (verbeterthema's) die door managers en medewerkers samen kunnen worden aangepakt. De HPO-diagnose werkt als een spiegel, waarin u eerlijk kijkt naar uw organisatie en uzelf: hoe ver zijn we op weg naar een HPO? Het helpt u de 'harde noten' te identificeren: de aandachtspunten die moeten worden aangepakt om uw strategie te realiseren en een HPO te worden. U bepaalt uw huidige niveau (het startpunt) en gebruikt dit als basis om de effectiviteit van de HPO-transitie te meten. Ook versterkt het de 'saamhorigheid' door gezamenlijke, gedragen verbeterthema's te identificeren en op te pakken.

Het worden of blijven van een HPO levert tal van financiële en strategische voordelen op, voor zowel de organisatie als geheel, de klanten, alsook voor de individuele medewerkers.

✱ Een HPO is waardevoller voor haar klanten. Alles is gericht op het maximaliseren van de klantwaarde en -tevredenheid.

✱ Het nastreven van high performance geeft medewerkers nieuwe energie en meer werkgeluk. HPO's richten zich op wat echt bijdraagt aan het organisatiesucces. HPO is dus geen nieuw project, maar een nieuwe manier van denken en werken.

✱ Een HPO kan blijven groeien en verbeteren in een wereld die constant verandert en steeds competitiever wordt. De organisatie is toekomstbestendiger. Door voortdurend aanpassingen door te voeren, te leren en te verbeteren, wordt een HPO veerkrachtiger, flexibeler en beter voorbereid op de toekomst, wat die ook mag brengen.

Ons aanbod

- ✓ Op maat gemaakte **HPO-diagnoses**
- ✓ Interactieve **lezingen en workshops** over het HPO-raamwerk
- ✓ Uitgebreide interviews, **artikelen, boeken**, en netwerkmogelijkheden
- ✓ Begeleiding bij de implementatie onder leiding van **HPO-experts**



Waarom kiezen voor het HPO Center?

Ervaring & Geloofwaardigheid

Met meer dan 15 jaar praktijkervaring in combinatie met grondig wetenschappelijk onderzoek staat het HPO Center aan de wereldwijde top van organisatorisch verbeteradvies.

Wereldwijd Kenniscentrum

Gevestigd in Nederland werkt het HPO Center samen met partners, ook in opkomende markten, met als doel haar missie om organisaties overal ter wereld te verbeteren.

Ongeëvenaarde Expertise

HPO stopt niet bij organisaties diagnosticeren. We verkennen, onderzoeken en duiken ook diep in aanverwante onderwerpen zoals High Performance Leadership, Silo-busting, Futurizing, Sociale Waardecreatie en High Performance Bedrijfsecosystemen – een bewijs van onze toewijding om het HPO-universum voortdurend uit te breiden.

Meer dan Alleen een Organisatie

Met een passie voor inspireren, stimuleren en netwerken is het HPO Center niet zomaar een organisatie, het is een beweging. Met behulp wetenschappelijke en professionele publicaties (allemaal vrij te verkrijgen op hpocenter.com en www.hpocenter.nl), boeken, seminars en roundtables verspreiden wij voortdurend de kennis van het HPO-raamwerk en verenigen wij vakgenoten die geïnteresseerd zijn in voortdurende verbetering en excellentie.

Overweegt u een HPO-transformatie?

Het HPO Center staat klaar om u te ondersteunen en te begeleiden op uw reis richting hoogpresteren. Neem vandaag nog contact met ons op voor meer informatie over de HPO-diagnose of het inplannen van een inspirerende HPO-workshop.



HPO Center

Oude Enghweg 2

1217 JC Hilversum

Telefoon: +31 035 603 7007

Email: schreurs@hpocenter.com

Website: www.hpocenter.nl

Contact: [Marco Schreurs](#)

