

## High Performance Organizations in de sport

*Sport is passie. Passie is emotie. Dat laatste kan positief zijn zoals bij de euforie rond successen van Nederlandse Teams, maar ook negatief als de emotie loskomt bij selectieperikelen of relatie vrijwilligers en professionals bij een club. Mensen die in de sport willen werken en daar eindverantwoordelijkheid willen dragen (High Performance Managers: HPM's) zullen met die (top)sportemotie om moeten willen en kunnen gaan. Dat maakt sportorganisaties anders dan "gewone" organisaties. Gegeven de emoties is het voor (top) sportorganisaties dan ook belangrijk met alle stakeholders van de organisatie een goede relatie te onderhouden, zodat in hectische tijden de rust bewaard blijft. Medewerkers in HPO's in de sport zijn net als ambitieuze medewerkers buiten de sport: geïnspireerd, willen grenzen verleggen en hebben een helder doel voor ogen, maar daarnaast is het belangrijk dat zij integer zijn, willen samenwerken, houden van een open cultuur en verantwoording willen afleggen.*

Bovenstaande waren de belangrijkste conclusies van de paneldiscussie bij het seminar over HPO's in de sport op 9 juni 2008 op initiatief van NOC\*NSF en de Hogeschool van Amsterdam. De discussie vond plaats op basis van voordrachten van Marcel Sturkenboom en prof.dr.André de Waal. Marcel Sturkenboom (directeur Sport NOC\*NSF) benadrukte het belang van High Performance Managers (HPM's) in de sport om de top tien ambitie te realiseren. HPM's zouden zich naar zijn mening vooral moeten richten op het realiseren van de randvoorwaarden die nodig zijn voor lange termijn succes, en daarop mensen inspireren en meenemen. Bondscoaches hebben vooral een korte termijn doel; nl. succes op een volgend kampioenschap. André de Waal ging in op kenmerken van HPO's, zoals hij dat uit ruim opgezet onderzoek had gedestilleerd. "Zijn zoektocht naar de heilige graal" die ook nog niet af is.

HPO's hebben volgens De Waal: hoge kwaliteit management, een open en actiegerichte cultuur, lange termijn oriëntatie, verbeter- en vernieuwingsdrang en een hoge kwaliteit van medewerkers. Organisaties zijn HPO's als zij 5-10 jaar beter presteren dan hun peers. Menselijk gedrag blijkt daarin heel erg belangrijk!

HPO's kennen de volgende elementen:

### **Organisatiestructuur**

- Stimuleert samenwerking en delen van kennis
- Plat
- Niet leidend, maar volgend zodra interne of externe omstandigheden dat vragen

### **Strategie**

- Uitdagende visie
- Onderscheidende strategie, uniek in de sector, waarover in de organisatie absolute duidelijkheid bestaat
- Gelijke aandacht voor lange en korte termijn
- Duidelijke, ambitieuze en meetbare doelen om strategie te realiseren

### **Processen**

- Eerlijke beloningsstructuur
- Open informatie naar alle medewerkers
- Interne communicatie gebaseerd op dialogen
- Voortdurende aandacht voor verbeteren van toegevoegde waarde en innovatie
- Drive om processen continue te verbeteren
- Effectieve inzet van middelen
- Heldere KPI's en adequate rapportage daarover

### **technologie**

- Flexibele ICT beschikbaar en gebruikt

## **Leiderschap**

- Met Passie
- Gebaseerd op vertrouwen
- Integer
- Zelf bescheiden
- Besluitvaardig en actiegericht
- Drive om steeds te verbeteren, en medewerkers te laten excelleren
- Nabij
- Focus
- Toestaan van fouten
- Vanuit de organisatie doorgestroomd
- Langdurig gecommitteerd
- Juiste mix van diversiteit en bescheidenheid
- Geeft voorbeeld!

## **Organisatie**

- Lerend
- Ondernemend
- Veilig
- Medewerkers betrokken bij belangrijke besluiten
- Gericht op verbeteren kerncompetenties
- Waarden en gedrag congruent

## **Cultuur**

- Medewerkers met voldoende bevoegdheden
- Sterke kernwaarden
- Prestatie gericht
- Transparant, open, en gebaseerd op vertrouwen
- Gemeenschapszin

## **Externe oriëntatie**

- Creëren toegevoegde waarde
- Relatie met alle stakeholders
- Alert op veranderingen
- Steeds de beste willen zijn
- Zoeken naar samenwerking
- Op zoek naar complementariteit eigen kerncompetenties; partnerships

HPM's gaan daarbij voor een uitdagend doel en creëren een complementair team om zich heen, waar bijvoorbeeld in de sport sporttechnische kennis zit die de HPM niet persé hoeft te bezitten. HPM's leggen de lat hoog en willen het beste uit zichzelf en hun medewerkers halen. De Waal gaf vervolgens aan dat op basis van zijn onderzoek High Performancemanagers de volgende eigenschappen bezitten:

- Sterke vertrouwensrelatie met medewerkers
- Integer
- Hebben voorbeeld rol in tonen betrokkenheid, kwetsbaarheid, enthousiasme en respect
- Zijn besluitvaardig en niet over analyserend
- Actiegericht
- Coachen en faciliteren hun medewerkers
- Zijn sterk gericht op behalen resultaten
- Effectief in zoeken naar beste manier om dingen beter te doen
- Sterke op communicatie gerichte leiderschapsstijl
- Zelfverzekerd door juiste mix van bescheidenheid en professionaliteit
- Houden medewerkers verantwoordelijk voor resultaten
- Besluitvaardig ten aanzien van niet-presteerders