

EEN BETERE FINANCE FUNCTIE: DE CFO HEEFT DE SLEUTEL IN HANDEN

Het management vormt de sleutel tot succes bij de transformatie van een bedrijf naar een high-performance organisatie (HPO), in het bijzonder van een finance functie naar een high-performance finance functie (HPFF). Dat blijkt uit alle wetenschappelijke casestudies die onderzoeker André De Waal heeft bestudeerd. Duidelijk was al welke de bepalende factoren zijn om een HPO of een HPFF te worden, meer wetenschappelijk inzicht in de leiderschapskenmerken van de manager die de transformatie in goede banen moet leiden drong zich op. Die studie is nu afgerond en verschenen in het boek 'De vijf principes van high-performance managerial leiderschap'.

📄 PETER DE ROECK | 🎥 JERRY DE BRIE



LEES DIT ARTIKEL INDIEN U WILT WETEN:

- Wat **high-performance managerial leiderschap** inhoudt
- Hoe **het high-performance concept** bijdraagt aan het traject van een bedrijf in transformatie

#HPO #HPFF #HPL #strategie
#leiderschap

Het is een 'goed gebruik' geworden om de manager af te serveren als onnuttig en nadelig, een overheadkost voor de organisatie. Wetenschappelijk onderzoek en de literatuur rond het high-performance concept laten echter zien dat een goede manager in werkelijkheid essentieel is voor het creëren en in stand houden van een succesvolle organisatie. Goede managers blijken niet dikgezaaid. Het percentage incompetente en niet-effectieve managers ligt bij organisaties naar schatting tussen de 60 en 75 procent. Slechts 35 procent van de managers voelt zich actief betrokken bij de eigen baan en organisatie. Het is dan ook niet verwonderlijk dat in een recent onderzoek 19 procent van bijna 100.000 ondervraagde Europese medewerkers aangaf dat slecht management

De vijf principes van high-performance managerial leiderschap

Leiderschapsgedrag	Managerial gedrag
Toekomstgericht	& Standvastig en gedisciplineerd
Informeren, communiceren en discussiëren	& Snel beslissen en actie ondernemen
Zichzelf en anderen verbeteren	& Uitstekend presteren in het dagelijks leven
Gericht op externe zaken	& Gericht op interne zaken
Creatieve verbetering	& Op feiten gebaseerd

de voornaamste reden was waarom zij niet zo productief zijn als ze zouden kunnen zijn.

Er zijn niet zozeer te veel managers, het probleem is dat er niet genoeg excellente managers zijn. Dat komt vooral omdat organisaties niet genoeg aandacht besteden aan het opleiden van goede managers. André De Waal: "Iedereen is het er wel over eens dat leiders een grote toegevoegde waarde hebben en dus belangrijker zouden zijn dan managers. Maar de realiteit is dat in een high-performance omgeving de leider en de manager één en dezelfde persoon zijn. Het verschil tussen leider en manager is vanuit wetenschappelijk oogpunt nonsens. Maar ook in de praktijk is dat verschil er niet. We spreken daarom steeds meer over managerial leaders. Zij houden hun zogenaamd leiderschapsgedrag en hun managerial gedrag in balans."

HET JUISTE KADER OM TE EXCELLEREN

Excellente managers zijn mensen die zeer goed zijn in hun werk. Als dat het geval is, helpen zij de prestaties van hun organisatie verbeteren. Dat ze hun werk zo goed doen, houdt feitelijk in dat ze 'mensen en organisatiesystemen leiden en managen om hoge niveaus van effectiviteit te bereiken en vast te houden door het optimaliseren van doelen, ontwerp en management op het niveau van personen, processen en de organisatie'. Met andere woorden: die managers creëren de juiste condities in hun organisatie om hun medewerkers te laten excelleren. En dan kan een organisatie veranderen in een echte sterk presterende organisatie, een HPO, en in het geval van de finance functie, een HPFF. Om een HPO of HPFF te creëren en te leiden, moeten managers dus méér dan

goed zijn. Ze moeten excellent zijn. Maar hoe ga je van goede manager naar een high-performance managerial leader? André De Waal: “Nadat wij bij het HPO Center jaren achtereen met organisaties hadden samengewerkt die zichzelf hadden weten om te vormen tot HPO’s, viel het ons op dat de managers in die organisaties diverse gedragskenmerken gemeen hadden die hen hielpen om hun HPO op te bouwen en in stand te houden. Dat gedrag kunnen we indelen in twee soorten. Enerzijds is het gedrag dat aantoont dat managers begaan zijn met hun medewerkers, klanten en organisatie, en dat laat zien dat zij geloven in een mooie toekomst voor hun organisatie als HPO. Ze wenden dat gedrag aan om een inspirerend en aantrekkelijk beeld van de toekomst van de organisatie te schetsen. Dat gedrag kunnen we leiderschapsgedrag noemen. Anderzijds is het gedrag dat managers aanwenden om het gewenste resultaat op een gedisciplineerde manier te realiseren, en waarmee zij hun medewerkers en zichzelf weten te inspireren om buitengewone resultaten te behalen door op allerlei manieren samen te werken. Dat gedrag kunnen we managerial gedrag noemen.”

DE IDEALE COMBINATIE

“We hebben gezien dat excellent presterende managerial leiders deze gedragingen niet afzonderlijk aan de dag leggen”, gaat André De Waal verder. “Ze weten een evenwicht aan te brengen tussen de verschillende soorten gedrag: elk leidinggevend gedrag heeft een tegenhanger in managerial gedrag en andersom. Zo zijn HPO-managers bijvoorbeeld gericht op de toekomst en de lange termijn (leiderschapsgedrag), terwijl ze tegelijkertijd standvastig en gedisciplineerd zijn in het behalen van resultaten op de korte termijn (managerial gedrag). Deze combinatie van leiderschapsgedrag en managerial gedrag noemen we de bewezen principes van high-performance managerial leiderschap.”

Het boek ‘De vijf principes van high-performance managerial leiderschap’ licht de principes toe aan de hand van voorbeelden van organisaties waar André De Waal de HPO-transformatie heeft bestudeerd en de principes in de praktijk heeft kunnen zien. Hoe maakt het lezen



van het boek de CFO slimmer? André De Waal: “Het boek bevat onmiddellijk toepasbare technieken die de CFO helpen om leiderschapsprincipes in de praktijk te brengen of te verbeteren. Die methoden hebben we ontwikkeld op basis van ons doorlopende onderzoek naar de aspecten die bijdragen aan het succes van HPO managerial leaders. We hebben niet alleen bekeken wat HPO managerial leaders doen, maar ook wat de gehele organisatie doet om high performant te worden, waar medewerkers graag willen werken, leveranciers aan willen leveren en waarvan klanten klant willen zijn. Het boek gaat dus een stuk verder dan het beschrijven van de wetenschappelijke bevindingen en principes.”

ELK BEDRIJF IS IN TRANSFORMATIE

Het onderzoek focust op managers van organisaties in transformatie, op weg naar een HPO of HPFF. Gelden de principes ook wel voor managers die niet in zo’n transformatieproces zitten? André De Waal: “Volgens de strenge regels van de wetenschap mag ik daar geen uitspraak over doen, want ik ben in de studie inderdaad alleen bezig geweest met organisatie in zo’n beweging. Maar zeg me eens, welke organisatie is niet in beweging? Welke manager moet alleen nog maar op de winkel passen? In de huidige omstandigheden zijn ondernemingen voortdurend in verandering. Het is een continue proces van transitie en dus durf ik stellig te zeggen dat de bevindingen op alle managers van toepassing zijn.”

BIO

DR. ANDRÉ DE WAAL, MBA, is academisch directeur en partner van het HPO Center en van het Finance Function Research & Development Center. Hij is een internationaal gerenommeerd expert op het gebied van High-performance Organizations, schreef eerder de bestsellers ‘Maak van je bedrijf een toporganisatie’ en ‘Hoe bouw je een High-performance Organisatie?’, en is coauteur van ‘De High-performance Overheidsorganisatie’ en ‘De High-performance Financiële Functie in de praktijk’.

Wie hoe boek leest en de principes analyseert zou wel eens tot de bedenking kunnen komen dat de high-performance manager een soort ‘übermensch’ is. Daar is André De Waal het niet mee eens. “In het moderne bedrijfsleven kom je er toch niet meer mee weg als je niet zowel het leiderschapsgedrag als de managerial gedragingen hebt. Je kan toch als CFO niet alleen wat leiderschapsgedrag gaan vertonen en verwachten dat iemand anders het managerial gedrag oppikt? In elk geval zal je met zo’n ongebalanceerde managers nooit de status van high performance bereiken. Hooguit kan je in één of andere gedraging van een principe wat minder sterk zijn en dat kan je dan wel opvangen door de diversiteit in het team. Maar dat geldt niet als het complete gedrag afwezig is.”



‘De 5 principes van High-performance Leiderschap’ van André De Waal is uitgegeven bij Van Duuren Management (ISBN 9789089654656)