


LEIDERSCHAP IN VERSCHILLENDE CULTUREN

Inzicht in Nederlandse en Britse hoogpresterende managers

Deze Quick Insight gaat diep in op de leiderschapsverschillen tussen hoogpresterende managers (HPM's) in Nederland en het VK. Hierbij wordt duidelijk hoe belangrijk nationale cultuur is. Het onderzoek laat zien dat sommige leiderschapskwaliteiten overal ter wereld gelden, terwijl andere juist door de cultuur van een land worden beïnvloed. Een belangrijke bevinding is dat HR-afdelingen actief moeten werken aan trainingen die rekening houden met deze culturele verschillen. Zo zorgen ze ervoor dat leiders goed kunnen werken in verschillende landen. Dit artikel is een aanrader voor cross-culturele leiders en HR-medewerkers die internationaal werken. Het helpt hen om het beste uit hun HPM's te halen, in een interconnected wereld.

Deze Quick Insight is de managementsamenvatting van: de Waal, A.A., van der Heijden, B.I.J.M., Selvarajah, C. and Meyer, D. (2015), Comparing Dutch And British High Performing Managers, Journal of Management & Organization , Volume 22 , Issue 3: pp. 349 – 366.

KEY TAKEAWAYS

-  **Universaliteit en Variabiliteit van Leiderschapseigenschappen:** Hoewel sommige leiderschapskenmerken universeel lijken, beïnvloedt de nationale cultuur veel andere. Managers moeten begrijpen dat wat hen succesvol maakt in het ene land, niet noodzakelijk werkt in een ander land.
-  **Belang van Cross-Culturele Aanpasbaarheid:** Managers die naar andere landen dan het thuisland gaan, moeten worden uitgerust met de juiste hulpmiddelen, training en kennis om hun leiderschapsstijlen aan te passen aan de nationale cultuur waarin ze komen te werken.
-  **HR's Rol in het Structureren van Managementprogramma's:** De HR-afdeling moet proactief zijn in het bedenken en implementeren van cultuurgevoelige managementontwikkelingsprogramma's. Dit zorgt ervoor dat leiderschapsgedrag in lijn is met zowel universele normen van uitmuntendheid als specifieke nationale culturele nuances.
-  **Verfijnde Wervingsstrategieën:** Gezien de verschillen in hoogpresterende managementeigenschappen tussen culturen, moeten wervings- en selectiestrategieën op maat worden gemaakt om managers te identificeren en te koesteren die in lijn zijn met de kenmerken van het raamwerk dat in dit artikel wordt beschreven, het APEL-framework, met name in relatie tot een specifieke culturele context van een land.
-  **Verbetering van de Organisatorische Prestaties door Leiderschap:** De directe correlatie tussen leiderschapsgedrag en organisatorische prestaties, zoals het onderzoek in dit artikel laat zien, suggereert dat door te focussen op het verbeteren van leiderschapsgedrag dat resoneert met een specifieke nationale cultuur, organisaties hun algehele prestaties kunnen verbeteren.



INLEIDING

Cultuur speelt een cruciale rol bij het vormgeven van gedrag en attitudes op de werkplek. Hofstede definieerde cultuur als "de collectieve programmering van de geest die leden van de ene groep onderscheidt van de andere". Deze diepgewortelde invloed van de nationale cultuur strekt zich ook uit tot de organisatiecultuur. Eenvoudig gezegd, organisatiecultuur kan worden gezien als "hoe de dingen hier worden gedaan". Deze cultuur beïnvloedt de processen binnen een organisatie en bepaalt vervolgens welke kenmerken als cruciaal worden beschouwd voor hoge prestaties.

Interessant is dat, hoewel de nationale cultuur onmiskenbaar invloed heeft op managementeigenschappen, sommige kenmerken die een manager hoogpresterend maken, culturele grenzen lijken te overstijgen. Verschillende kenmerken van effectief leiderschap lijken universeel geaccepteerd, ongeacht de heersende nationale cultuur. Een mogelijke verklaring is dat managementrollen vergelijkbaar zijn tussen landen, wat leidt tot universeel gewaardeerde leiderschapseigenschappen. Onze studie gaat in op deze eigenschappen door hoogpresterende managers uit Nederland en het Verenigd Koninkrijk (VK) te vergelijken, om te begrijpen hoe nationale culturen deze mogelijk beïnvloeden.

Voor onze studie hebben we het Asian Perspectives on Excellence in Leadership (APEL) framework aangenomen. Dit raamwerk, geworteld in zowel westerse als oosterse inzichten, biedt een evenwichtiger standpunt dan die welke zich uitsluitend richten op westerse perspectieven. Ons doel? Om te onderzoeken hoe culturele nuances tussen Nederland (geclassificeerd als een Germaanse cluster door Hofstede) en het VK (een Angelsaksische cluster volgens Hofstede) het leiderschapsgedrag van managers vormgeven. In ons onderzoek vertalen we deze kenmerken in waarneembaar gedrag.

HET APEL-RAAMWERK VOOR LEIDERSCHAPSEXCELLENTIE

Om de kenmerken van hoogpresterende managers (HPM's) effectief te onderscheiden, hebben we ons tot het APEL-framework voor Excellent Leiderschap gewend, geformuleerd door Selvarajah et al. (1995). Dit raamwerk is gekozen vanwege de multiculturele basis en de robuuste validatie die het in eerdere studies heeft ondergaan. Het APEL-framework interpreteert leiderschapsexcellentie als een mix van gedragswaarden die essentieel zijn voor effectief leiderschap binnen een specifieke context. Excellentie betekent hier "anderen overtreffen in prestaties". Om dit concept in tastbare termen te gronden, zijn 94



waardestellingen met betrekking tot leiderschapsexcellentie ontwikkeld.. Deze verklaringen beschrijven de acties van degenen in managementrollen, omzeilen de moeilijker te herkennen persoonlijke eigenschappen of kenmerken, en worden gecategoriseerd in vier pijlers.

De Vier Pijlers van het APEL-Framework

- 1. Persoonlijke Kwaliteiten:** Deze pijler omvat de persoonlijke waarden, vaardigheden, attitudes, gedragingen en kwaliteiten van een individu. Het benadrukt aspecten zoals morele waarden, religieuze overtuigingen, interpersoonlijke relaties en effectieve communicatie.
- 2. Managementgedrag:** Deze pijler richt zich op de waarden, attitudes, acties en managementstijlen die een individu aanneemt bij het uitvoeren van managementverantwoordelijkheden, met de nadruk op overtuigingskracht.
- 3. Organisatorische Eisen:** Deze pijler heeft betrekking op de reactie van een manager op organisatorische doelen, structuren en uitdagingen. Het benadrukt het belang van het bevorderen van organisatorisch succes en welvaart.
- 4. Externe Invloeden:** Deze pijler gaat over de externe elementen die het succes van een organisatie kunnen vormgeven. Het benadrukt de vitale rol van het onderzoeken en beoordelen van het externe omgeving om veelbelovende kansen te ontdekken.

In essentie stelt het APEL-framework dat Excellent Leiderschap de fusie is van gedragingen en attitudes die essentieel zijn voor bekwaam leiderschap, afgestemd op het culturele milieu waarin dat leiderschap wordt uitgeoefend.



DE HYPOTHESEN FORMULEREN: APEL ONTMOET CULTURELE CONTEXT

Voortbouwend op het APEL-framework en Hofstede's culturele inzichten, hebben we gepostuleerd dat HPM's in zowel Nederland als het VK nauwkeurig kunnen worden geportretteerd door de APEL-lens. Vanuit deze veronderstelling hebben we de volgende hypothesen geformuleerd:

H1. Leiderschapsexcellentie bij Nederlandse en Britse HPM's kan nauwkeurig worden beschreven met behulp van de vierpijler APEL-structuur: Persoonlijke Kwaliteiten, Managementgedrag, Organisatorische Eisen en Externe Invloeden.

H2. Nederland, met een vrouwelijke (feminiene) cultuur (volgens Hofstede), hecht meer belang aan waardestellingen die het respect van managers voor medewerkers benadrukken dan het meer masculiene VK.

H3. Zowel Nederland als het VK, gekenmerkt door een lage machtsafstand, waarderen evenzeer de waardestellingen die het verlangen van een manager naar consensus benadrukken.

H4. Wat betreft de neiging van managers voor regels, procedures en formele systemen, hebben deze waardestellingen meer gewicht in Nederland dat een gemiddelde onzekerheidsvermijding vertoont, in tegenstelling tot de lage onzekerheidsvermijding van het VK.

H5. De nadruk op de zelforiëntatie van managers is gelijk in zowel Nederland als het VK, gezien hun gedeelde kenmerk van een overwegend individualistische cultuur.

H6. Waardestellingen die de kracht van een manager benadrukken, vinden in beide landen evenveel weerklank, wat hun wederzijdse assertieve culturele ondertonen weerspiegelt.

H7. Het vermogen van managers om een familiale organisatiecultuur te bevorderen, wordt uniform gewaardeerd in beide landen, gezien hun medium humane-georiënteerde culturele afstemming.



H8. Wat betreft communicatie is de voorkeur voor managers die direct en onomwonden zijn gelijk in zowel Nederland als het VK, aangezien ze beide verankerd zijn in een prestatiegerichte cultuur.

ONDERZOEKSMETHODOLOGIE & BEVINDINGEN

Onderzoeksaanpak

Ons onderzoek richtte zich op de kenmerken van Nederlandse en Britse HPM's verspreid over verschillende managementniveaus binnen organisaties. Voor onze doeleinden werd elke functie met minstens één ondergeschikte gecategoriseerd als een managementrol.

In Nederland werden potentiële deelnemers via internet benaderd, via de nieuwsbrief van het belangrijkste managementtijdschrift van het land, Management Team, dat 48.000 abonnees telt, voornamelijk managers. Daarnaast werden managers van vijf organisaties die bekend waren bij de auteurs (in totaal ongeveer 500 personen) rechtstreeks benaderd. Aan de andere kant werd onze Britse deelnemerspool gevormd door managers die werkten voor een consortium van vijf ICT-bedrijven. Elke respondent kreeg de taak om de relevantie van de 94 waardestellingen uit het APEL-framework te beoordelen, op een schaal van 1 (zeer onbelangrijk) tot 5 (zeer belangrijk), waarbij ze de eigenschappen van een uitzonderlijke leider in hun organisatie in overweging namen.

Data-analyse & Resultaten

We gebruikten statistische hulpmiddelen om de validiteit van onze 'Excellent Leadership'-hypothesen te bepalen. Hier zijn de resultaten:



Hypothese	Bevestigd?
<p>H1. Een vierdimensionale structuur (Persoonlijke Kwaliteiten, Managementgedrag, Organisatorische Eisen, Externe Invloeden) definieert Leiderschapsexcellentie in Nederlandse en Britse HPM's treffend.</p>	Ja
<p>H2. De nadruk op managers die hun werknemers waarderen, is groter in de vrouwelijke cultuur van Nederland in vergelijking met de mannelijke cultuur van het VK.</p>	Nee
<p>H3. Beide landen geven evenveel prioriteit aan managers die consensus nastreven, gezien hun gedeelde cultuur van lage machtsafstand.</p>	Ja
<p>H4. Nederland, met haar gemiddelde onzekerheidsvermijding, legt meer nadruk op regels en formele systemen dan het VK, dat neigt naar lage onzekerheidsvermijding.</p>	Nee
<p>H5. Beide landen, bekend om hun individualistische neigingen, waarderen evenzeer waardestellingen die de zelforiëntatie van managers onderstrepen.</p>	Ja
<p>H6. Managementkracht is even belangrijk in de assertieve culturen van beide landen.</p>	Nee
<p>H7. Beide landen, gekenmerkt door medium humane-georiënteerde culturen, waarderen het vermogen om een gezinsachtige organisatieomgeving te koesteren.</p>	Nee
<p>H8. Directe en onomwonden communicatie door managers is even essentieel voor beide landen, omdat deze past in hun prestatiegerichte culturen.</p>	Nee

Uit deze resultaten blijkt dat sommige hypothesen zijn bevestigd, terwijl andere dat niet zijn, wat het genuanceerde samenspel van leiderschapskenmerken en culturele context onderstreept.

CONCLUSIE

Het cross-culturele landschap van leiderschap is ingewikkeld en vereist een genuanceerd begrip. Ons onderzoek werpt licht op de verschillen in HPM kenmerken tussen Nederland en het VK, en benadrukt de noodzaak van gerichte leiderschapsbenaderingen voor verbeterde organisatorische prestaties in elke specifieke nationale context.

Voor managers houdt de weg voorwaarts in dat ze die concrete leiderschapsgedragingen aanscherpen die relevant zijn voor hun nationale cultuur. Ondertussen staan multinationale organisaties voor de taak om hun managementtrainingsprogramma's te herijken om aan deze verschillen tegemoet te komen, zodat hun managers goed voorbereid zijn op buitenlandse opdrachten. Human Resource-teams spelen een instrumentele rol in deze verschuiving, belast met het opstellen van cruciale richtlijnen die de management ontwikkelingsinitiatieven zullen vormgeven. Deze inspanningen, gekoppeld aan wervingsstrategieën die verankerd zijn in het APEL-framework, beloven een toekomst waarin managers niet alleen effectief zijn in hun rollen, maar ook kunnen inspelen op de unieke organisatorische en omgevingseisen van verschillende nationale culturen. Kortom, het begrijpen en omarmen van culturele nuances in leiderschapskenmerken en -gedrag is de hoeksteen van organisatorisch succes in een mondiaal verbonden wereld.



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](#)

