

WE HEBBEN MEER EXCELLENTE MANAGERS NODIG ...






... juist nu!

Deze Quick Insight benadrukt het belang van excellente managers, vooral in tijden van onrust. Het artikel belicht de rol van hoogpresterende leidinggevende managers die een evenwichtige mix tonen van visionair leiderschap en gedisciplineerd management. Deze managers zijn essentieel voor het effectief navigeren door crisissen, het handhaven van duidelijke communicatie en het bevorderen van organisatorische wendbaarheid. Het artikel stelt dat het echte probleem niet het aantal managers is, maar het gebrek aan uitstekende managers die de juiste omstandigheden kunnen creëren voor medewerkers om uit te blinken en voor organisaties om hoogpresterend te worden. Dit is een must-read voor organisatorische leiders, HR-professionals en beleidsmakers die geïnteresseerd zijn in het begrijpen van de kwaliteiten die een manager echt uitstekend maken, met name in het navigeren door crises en het leiden van organisaties om niet alleen te overleven, maar ook te floreren.

Deze Quick Insight is eerder gepubliceerd op MT.nl op 14 mei 2020, naar aanleiding van de corona-pandemie, en is voor deze Quick Insight ietwat aangepast naar algemene crisissituaties.



KEY TAKEAWAYS

-  **Het belang van excellente managers:** In tijden van crisis en verstoring zijn excellente managers essentieel. Ze zijn niet alleen verantwoordelijk voor het navigeren door onverwachte uitdagingen, maar ook voor het creëren en onderhouden van een succesvolle en aanpasbare organisatie.
-  **Balans tussen leiderschapsgedrag en managerial gedrag:** Hoogpresterende leidinggevende managers tonen een evenwichtige combinatie van leiderschapsgedrag en managerial gedrag. Ze zijn toekomstgericht en gedisciplineerd, communiceren effectief, richten zich op continue verbetering, en baseren beslissingen op feiten.
-  **Communicatie en flexibiliteit tijdens crisis:** De Coronapandemie illustreerde het belang van duidelijke communicatie en flexibiliteit binnen een organisatie. Managers die in contact bleven met hun medewerkers en zich snel aanpasten aan nieuwe manieren van werken, konden deze crisis effectiever doorstaan.
-  **De behoefte aan meer excellente managers:** Ondanks een trend om managers als overbodig af te serveren, benadrukt het artikel dat het echte probleem niet het aantal managers is, maar het gebrek aan uitstekende. Deze managers creëren de juiste voorwaarden voor medewerkers om te excelleren en transformeren de organisatie in een hoogpresterende.
-  **Langetermijngerichtheid en snelle besluitvorming:** Excellente managers worden gekenmerkt door hun vermogen om zich te richten op de langetermijnvisie van de organisatie, terwijl ze ook snel en beslissend handelen op de korte termijn. Deze combinatie zorgt ervoor dat de organisatie niet alleen crisissituaties overleeft, maar er sterker dan ooit tevoren uit tevoorschijn komt.

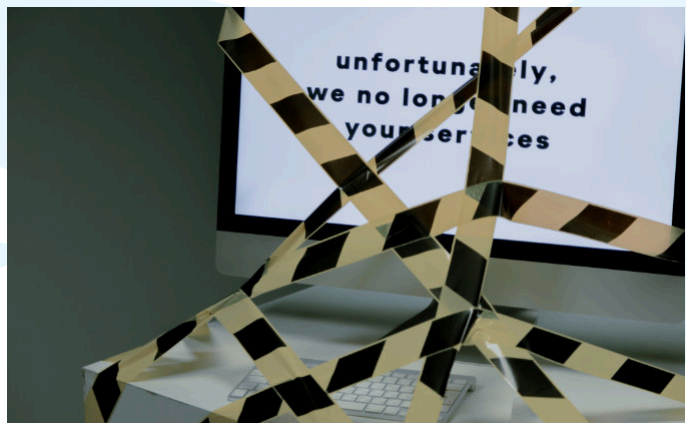


INLEIDING

Nu de corona-pandemie grotendeels voorbij is, vragen veel organisaties zich af: Hadden we ons kunnen voorbereiden op Corona? Hadden we ons beter kunnen voorbereiden? Hadden we meer kunnen doen? Als organisaties zijn we de laatste decennia best gewend geraakt aan megatrends en we gaan daar op zich helemaal niet slecht mee om. Daar kregen we ook wel de tijd voor want megatrends, zoals Nashbitt in 1982 al omschreef, zijn sociaal-economische en/of structurele processen die zich langzaam aan het vormen zijn, en die zodra ze zich voordoen, zich laten gelden en voelen op allerlei gebieden. Denk hierbij aan de voortschrijdende ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie, de globalisering, milieuproblematiek, of de (dreigende) tekorten aan specialistische vakmensen. Dit zijn trends die of al langere tijd bezig zijn of die we al langere tijd zien aankomen, waardoor we er ons in principe op (hebben) kunnen voorbereiden. Maar Corona is geen megatrend, dat is een disruptor: een onverwachte gebeurtenis die verhindert dat iets, een systeem, proces of gebeurtenis, doorgaat zoals gewoonlijk. Een disruptor heeft per definitie een grote negatieve impact op het systeem, in dit geval op ons dagelijks leven en op de organisaties waar wij werken. En daar moet dat systeem dan adequaat op zien te reageren. Oftewel, in het geval van een organisatie, verwachten we dat het management de juiste stappen gaat nemen om de gevolgen van Corona het hoofd te bieden. En wat voor Corona gold, geldt natuurlijk ook voor andere disruptors (denk aan snel uit de hand lopende conflicten, een massale cyberaanval, natuurrampen): organisaties en hun management moeten in staat zijn snel op te kunnen treden om de crisissituatie adequaat aan te pakken.

DE TREND IS “MANAGERS AFSERVEREN”

De vraag is of dat realistisch is om van managers te vragen? Het is de laatste jaren immers 'goed gebruik' geworden om de manager 'af te serveren' als onnuttig en zelfs nadelig voor een organisatie. Je kunt er maar beter minder van hebben, of helemaal geen, want ze doen toch niets nuttigs en kosten sowieso teveel geld. Als dit inderdaad het geval is, dan lijkt er weinig hoop te zijn dat onze organisaties komende crisissen en vooral de economische gevolgen daarvan gaan overleven.



Gelukkig ligt het allemaal wat genuanceerder. Sterker nog, wetenschappelijk onderzoek toont keer op keer aan dat goede managers essentieel zijn voor het creëren en in standhouden van een succesvolle organisatie. Daarbij is een succesvolle organisatie eentje die flexibel en wendbaar is, oftewel goed kan omgaan met de bedreigingen maar ook de kansen die zich voordoen in de omgeving, dus ook in crisistijden.

Nu klopt het wel dat goede managers niet dik gezaaid zijn. In de managementliteratuur worden zelfs percentages van 60 tot 75 genoemd wanneer het over incompetente en niet-effectieve managers gaat. Het probleem blijkt dus niet te zijn dat er teveel managers zijn, het probleem is dat er niet genoeg excellente managers zijn. Excellente managers zijn mensen die zeer goed zijn in hun werk en als dat het geval is, helpen zij de prestaties van hun organisatie verbeteren. Ze creëren de juiste condities in de organisatie om medewerkers te laten excelleren. En dan kan een organisatie veranderen in een echte hoogpresterende organisatie, een HPO, die gekenmerkt wordt door een groot aanpassingsvermogen. Aanpassingsvermogen om ook in zeer uitdagende omstandigheden kwalitatief uitstekend te blijven opereren op een manier dat alle stakeholders zeer blij zijn dat juist deze organisatie niet alleen overleeft maar zelfs bloeit.

Uit vijftienjarig onderzoek van het HPO Center en door het werken met organisaties die bezig zijn met zich om te vormen tot een HPO kwam een duidelijk beeld naar voren van het type manager dat deze beweging tot een succes maakt. En daarmee bestempelt kan worden tot een excellente manager. Dit type manager hebben wij de high-performance managerial leider genoemd want het bleek dat ze steeds twee soorten gedrag afwisselend en aanvullend vertonen:

1. Gedrag dat aantoont dat ze begaan zijn met hun medewerkers, klanten en organisatie, dat laat zien dat ze geloven in een mooie toekomst voor hun organisatie, en dat ze aanwenden om een inspirerend en aantrekkelijk beeld van de toekomst van de organisatie te schetsen. Dit gedrag noemen we leiderschapsgedrag.
2. Gedrag dat ze aanwenden om het gewenste resultaat op een gedisciplineerde manier te realiseren, en waarmee ze hun medewerkers en zichzelf weten te inspireren om buitengewone resultaten te behalen door op allerlei manieren samen te werken. Dit gedrag noemen we managerial gedrag.



EVENWICHT TUSSEN LEIDERSCHAPS- EN MANAGERIAL GEDRAG

We hebben gezien dat excellent presterende managerial leiders deze gedragingen niet afzonderlijk aan de dag leggen. 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 deze 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 (HPML).

Leiderschapsgedrag	&	Managerial gedrag
Toekomstgericht	&	Standvastig en gedisciplineerd
Informereren, 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 vijf principes van high-performance managerial leiderschap

EEN AANTAL ACTUELE VOORBEELDEN

De werking van de HPML-principes kan goed geïllustreerd worden naar aanleiding van de meest recente crisis die ons is overkomen: de Coronapandemie. Heel belangrijk tijdens deze crisis zijn communicatie en dialoog gebleken: als management in contact blijven met je mensen. Deze werden dan ook sterk geïntensiveerd in zowel inhoud als frequentie. Managers begonnen een dagelijkse virtuele stand-up met hun medewerkers te organiseren. In die 'bijeenkomsten' ging het allereerst over de gezondheid van de aanwezigen, en vervolgens over het werk en hoe dat – merendeels thuis – ging en wat wellicht lastiger vorderde. Daarnaast was en is er veel onderling virtueel contact tijdens de dag. Hierdoor blijven medewerkers op de hoogte en wordt er veel duidelijkheid gecreëerd, en kan onrust worden weggenomen. Bovendien blijven mensen op deze manier goed met elkaar in verbinding en ontstaat het gevoel "samen slaan wij ons erdoor heen" (leiderschapsgedrag). Tegelijkertijd geven deze stand-ups de mogelijkheid om snel en voortvarend beslissingen te nemen. Immers, de zaken die besproken zijn hoeven niet tot de volgende wekelijkse of



tweewekelijkse managementteamvergadering te wachten om besloten te worden, om daarna nog eens met medewerkers besproken te moeten worden voordat eindelijk tot actie overgegaan kan worden. Als er nu de ene dag iets besproken is, kan de volgende dag tijdens de stand-up al een beslissing genomen worden. En omdat medewerkers daarbij betrokken zijn, kunnen deze beslissingen direct omgezet worden in acties die bovendien door iedereen gedragen worden omdat iedereen input daarvoor heeft kunnen leveren (managerial gedrag).

Ook is tijdens de Coronacrisis gebleken dat organisaties best wel flexibel zijn. Er zijn voorbeelden te over waarbij organisaties, nadat ze over de eerste schok heen waren, nieuwe manieren van werken en een nieuw aanbod van diensten en producten bedacht hebben. Uit nood geboren weliswaar maar toch mooi om te zien dat we blijkbaar best wel kunnen veranderen als het moet (managerial gedrag). Tegelijkertijd worden deze activiteiten begeleid en geleid door de antwoorden op de grote vragen die nu urgent zijn geworden, zoals 'Wie en wat willen we zijn als organisatie?' 'Voor wie doen we wat we doen?' Vragen en dialoog die over de langetermijnvisie van de organisatie gaan en juist nu van groot belang zijn. Immers, als medewerkers helder hebben waarom ze elke dag hun best uitmaken om zich in te zetten voor de organisatie, en als klanten weten wat ze aan de organisatie hebben en er zelfs fan van zijn, dan geeft dat hoop voor de toekomst (leiderschapsgedrag).

CONCLUSIE

De conclusie kan niet anders zijn dat we juist nu meer excellente managers nodig hebben omdat die medewerkers laten excelleren. De medewerkers zorgen op hun beurt voor een excellente bedrijfsuitvoering en bediening van klanten, burgers, patiënten en andere stakeholders ... en dit zal ervoor zorgen dat organisaties niet alleen komende crisissituaties gaan overleven maar daar zelfs sterker dan ooit tevoren uit tevoorschijn zullen komen!



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

Dan is inzicht essentieel. Onze **HPO-diagnose** (korte gevalideerde vragenlijst en verdiepende interviews) biedt u dit inzicht. U krijgt een duidelijk beeld van de huidige situatie binnen uw organisatie of afdeling en ontvangt praktische verbeterthema's die managers en medewerkers samen kunnen aanpakken. De HPO-diagnose is niet zomaar een spiegel; het is een kompas dat u gidst bij het nemen van cruciale stappen om uw strategische doelen te realiseren en een HPO te worden. Wilt u uw organisatie naar een hoger niveau brengen? Het HPO Center kan u daarbij ondersteunen. Wij combineren ruim vijftien jaar praktijkervaring bij honderden organisaties over de hele wereld met wetenschappelijk onderzoek om u de kennis en focus te bieden die resulteren in aantoonbaar betere prestaties. HPO is geen project, maar een mentaliteit die uw organisatie veerkrachtiger, flexibeler en toekomstbestendig maakt. Het helpt u de 'harde noten' te identificeren en geeft u een basis om de effectiviteit van de HPO-transitie te meten. Ook versterkt het de saamhorigheid binnen uw organisatie(-onderdeel): door gezamenlijke, gedragen verbeterthema's te identificeren en op te pakken.

- ✿ 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](#)

