

IN DE BOEKEN

RECENSIE - DE 5 PRINCIPES VAN HIGH PERFORMANCE LEIDERSCHAP

Henk Jan Kamsteeg

Voor een High Performance Organisatie (HPO) heb je High Performance Leiderschap nodig. Dat is in essentie de boodschap van André de Waal in zijn nieuwste boek: *De 5 principes van High Performance leiderschap*. Hoe simpeler de kern, hoe lastiger die echter in praktijk te brengen is. Maar wat zou de wereld er een stuk mooier uitzien wanneer alle bedrijven en organisaties op zijn minst een poging deden om uit te groeien tot een HPO zoals de auteur deze beschrijft!

In mijn rol als parttime Company Coach bij AAme Adviseurs, waar ik onder andere als taak heb het bedrijf te helpen groeien en het leiderschapsteam te adviseren, zou ik wel iedere pagina uit *De 5 principes van High Performance leiderschap* in een strategisch plan willen plakken. Ik ben halverwege maar gestopt zinnen in het boek te onderstrepen; toen ik iemand liet zien wat ik aan het lezen was, zei die: 'Je kunt beter onderstrepen wat je niet de moeite waard vindt.'

'Over het algemeen wordt onderschat dat manager zijn een echt beroep is, dat je moet leren,' aldus De Waal. 'We worden niet geboren als manager, we worden manager door te leren en te doen.' Hij roept het senior management op om nieuwe managers te ondersteunen met een gedegen training en coaching. Zo niet, zegt hij, dan 'zitten we uiteindelijk opgescheept met te veel slechte managers, met desastreuze resultaten tot gevolg.'

Aan zowel de directie als de onderliggende managementlaag dus de taak te investeren in groei in de kennis, kunde en vaardigheden op het gebied van lei-

derschap. De vijf principes voor excellent leiderschap bieden een duidelijke 'stip aan de horizon'. Het gaat daarbij steeds om een combinatie: 1. toekomstgerichtheid in combinatie met gedisciplineerd werken aan resultaat op de korte termijn; 2. informeren, communiceren en in dialoog gaan – maar ook snel beslissen en actie nemen; 3. ervoor zorgen dat medewerkers hun taken kunnen uitvoeren – maar ook blijven werken aan de eigen ontwikkeling; 4. gerichtheid op zowel externe als interne zaken (in het besef dat een nauwe interne samenwerking een voorwaarde is voor een uitstekende externe prestatie); en 5. onophoudelijk met creativiteit werken aan verbetering – maar tegelijkertijd managen op basis van de feiten.

De 5 principes van High Performance leiderschap zal de komende tijd niet meer van mijn werkplek weg te denken zijn. En ik heb zo het vermoeden dat de zinnen die ik nu nog niet heb onderstreept, uiteindelijk alsnog gehighlight zullen worden.

Henk Jan Kamsteeg (www.hjkamsteeg.nl) is eigenaar van trainingsbureau Proistamenos. Hij geeft trainingen en coaching op het gebied van (persoonlijk) leiderschap en storytelling en publiceerde onder meer *Dienend leiderschap*, *De kracht van het compliment* en *Spreeken met passie*; de kracht van storytelling.

Noot van de redactie: de recensie van het boek *Leiderschap* in luisteren van Victor Pierau in HMR 190 was niet van de hand van Ment Kuiper, zoals daar abusievelijk aangegeven, maar eveneens van Henk Jan Kamsteeg.



IN DE BOEKEN



STRATEGIE

**MEESTERADVISEUR -
HANDBOEK VOOR DUURZAME
GROEI IN JE ADVIESROL**
ROB BERTELS, GERLOF SCHUTTE
PAPERBACK, 320 BLZ., NEDERLANDS,
VAN DUUREN MANAGEMENT,
1E DRUK, 2020
9789089655059
€ 34,99

Een Meesteradviseur beschikt over de M-factor – zeven bouwstenen voor onderscheidend gedrag, mindset en vaardigheden – en kan daarvoor proactief diepgaande, wederkerige en duurzame relaties creëren. Hij/zij triggert cliënten op relevante zaken en maakt het verschil.

Dit boek is speciaal geschreven voor adviseurs die de transitie van vakmanschap naar meesterschap willen maken. Om zo meer toegevoegde waarde te kunnen leveren, meer verdieping in het cliëntcontact te bereiken en meer uitdaging in hun advieswerk te vinden.



ORGANISATIE

**NAVIGEREN OP ESSENTIE MET
KPI-DASHBOARDS**
JAKO VAN SLOOTEN, ELDERT DE
JAGER
PAPERBACK, 200 BLZ., NEDERLANDS,
NOORDHOFF, 1E DRUK, 2020
9789001893149
€ 24,95

In *Navigeren op essentie met KPI-dashboards* lees je hoe te sturen op succes. Met zeven heldere navigatieregels stel je voor jezelf en je organisatie vast waar je echt voor staat, waar je heen wilt en welke stappen je daarvoor moet zetten. Door kritieke succesfactoren op te stellen en door de bijbehorende kritieke prestatie-indicatoren te visualiseren in een KPI-dashboard, krijg je de informatie die je nodig hebt om op koers te blijven. Met behulp van de navigatiecyclus zet je beleidsplannen om in uitvoeringsplannen die aanzetten tot acties die echt tot verbetering leiden.



LEIDERSCHAP

**HET BOOMHUTGEVOEL -
GIDS VOOR INSPIREREND
PROJECTLEIDERSCHAP**
PETRA KUIPERS
PAPERBACK, 224 BLZ., NEDERLANDS,
UITGEVERIJ THEMA, 1E DRUK, 2020
9789462722378
€ 24,95

Petra Kuipers vindt dat de tijd rijp is voor een andere benadering. Een project kan volgens haar een laboratorium en een speeltuin tegelijk zijn. Bovendien is de energie ervan verrassend besmettelijk voor de omgeving. Het effect van een positief project werkt door, zelfs nadat een project is afgerond.

In *Het boomhutgevoel* laat Kuipers zien hoe je een volwassen versie van diezelfde positieve energie creëert. Door traditionele denkwijzen te doorbreken kunnen we projecten organiseren waarin mensen tot bloei komen en beter presteren, zonder het resultaat uit het oog te verliezen.



MENSEN

THE DEVIL INSIDE - STOP MET SABOTEREN VAN JEZELF EN JE ORGANISATIE

BAS KODDEN

PAPERBACK, 228 BLZ., NEDERLANDS, MANAGEMENT IMPACT, 1E DRUK, 2020
9789462763821

€ 20,95

De scheidslijn tussen succes en ellende is dun als je jouw 'devil inside' niet onder ogen komt. Het beoefenen van introspectie is dan ook de belangrijkste vaardigheid die wij in ons leven kunnen inzetten.

The Devil Inside gaat over het doorbreken van je eigen blokkades. Het boek stelt je in staat te observeren hoe je bepaalde gewoonten hebt ontwikkeld, en helpt je te analyseren waarom je op een bepaalde manier gedraagt en hoe je die cirkel kunt doorbreken. Hoe meer je dat interne stemmetje – je 'devil inside' – het zwijgen kunt opleggen, des te beter je groeit en anderen jouw leiderschap zullen herkennen.



VERANDEREN

DNA VAN ONTWIKKELING - DE REISGIDS VOOR ORGANISATIEONTWIKKELING

MARC OONK, MARTHE WALTER

PAPERBACK, 224 BLZ., NEDERLANDS, DRIESSEN GROEP, 1E DRUK, 2020
9789090328140

€ 24,99

Hoe leid je een organisatieontwikkeling in goede banen? Wat kun je doen om jouw teamleden te blijven betrekken? Is het mogelijk om een vastgelopen ontwikkeling weer op gang te brengen?

Het DNA van ontwikkeling is dé reisgids voor organisatieontwikkeling. Aan de hand van een twaalfstappenmodel doorloop je alle fasen die je tegenkomt als jouw organisatie in beweging is. Met de juiste hulpbronnen, voorbeeldcasussen en praktijkervaring leer je alles wat je nodig hebt om van verandering naar ontwikkeling te gaan.

Marc Oonk is directeur, spreker en

inspirator en neemt jou mee op reis. Samen met schrijver Marthe Walter maakte hij van het *DNA van ontwikkeling* een praktische reisgids waarmee je elke organisatieontwikkeling aankunt. Ben jij klaar om op reis te gaan?

IN DE BOEKEN

NAAR HIGH PERFORMANCE MANAGERIAL LEIDERSCHAP

André de Waal



Managers worden de laatste jaren nogal eens ‘afgeserveerd’ als onnuttig en zelfs nadelig voor een organisatie. Wetenschappelijk onderzoek, ook over *high performance*, laat echter zien dat goede managers essentieel zijn voor het creëren en in standhouden van succesvolle organisaties. Ze zijn echter niet dik gezaaid. Volgens schattingen is 60-75 procent van alle managers incompetent en niet effectief. Bovendien zou slechts 35 procent van de managers zich actief betrokken voelen bij de eigen baan en organisatie. Geen wonder dat in een recent onderzoek negentien procent van bijna honderdduizend ondervraagde Europese medewerkers aangaf vooral door slecht management niet optimaal productief te zijn.

Het probleem is dus op zich niet dat er *te veel* managers zijn, het probleem is dat er *niet genoeg* excellente managers zijn. Dat komt vooral doordat organisaties niet genoeg aandacht besteden aan het opleiden van goede managers. Excellente managers zijn mensen die zeer goed zijn in hun werk en daarmee de prestaties van hun organisatie helpen 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’, zoals Holton & Naquin het formuleren in hun boek *Developing high performance leadership competency* (2000).

Kortom, deze managers creëren de juiste condities in hun organisatie om hun medewerkers te laten excelleren. Dan kan een organisatie veranderen in een echte hoogpresterende organisatie, een HPO.

Om een HPO te creëren en te leiden, moeten managers dus méér dan goed zijn. Ze moeten excellent

zijn. Maar hoe ga je nu van goede manager naar *high-performance managerial leader*? Het HPO Center heeft jaren achtereen samengewerkt met organisaties die zichzelf wisten om te vormen tot HPO. Het viel ons op dat de managers in deze organisaties diverse gedragskenmerken gemeen hadden die hen hielpen om hun HPO op te bouwen en in stand te houden. Dit gedrag kunnen we indelen in twee soorten:

- Gedrag waaruit blijkt 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 een HPO. Gedrag, bovendien, dat zij aanwenden om een inspirerend en aantrekkelijk beeld van de toekomst van de organisatie te schetsen. Dit gedrag kunnen we *leiderschapsgedrag* noemen.
- Gedrag dat managers aanwenden om het gewenste resultaat op een gedisciplineerde manier te bereiken, en waarmee zij hun medewerkers en zichzelf weten te inspireren om buitengewone resultaten te boeken door op allerlei manieren samen te werken. Dit gedrag kunnen we *managerial gedrag* noemen.

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

High-performance managerial leaders blijken deze beide vormen van gedrag niet afzonderlijk aan de dag te leggen, maar verenigen ze met elkaar: elk leidinggevend gedrag heeft een tegenhanger in managerial gedrag, en andersom. HPO-managers zijn bijvoorbeeld gericht op de toekomst en de lange termijn (leiderschapsgedrag). Maar ze werken tegelijkertijd ook standvastig en gedisciplineerd toe naar resultaten op de korte termijn (managerial gedrag). Deze combinatie van leiderschapsgedrag en managerial gedrag noemen we de bewezen principes van *high performance managerial leiderschap*.

In *De vijf principes van high-performance leiderschap* bespreek ik deze principes aan de hand van voorbeelden van organisaties waar ik de HPO-transformatie heb bestudeerd en de principes in de praktijk heb kunnen zien. Daarnaast geef ik bij veel principes extra informatie over toepassingen die kunnen helpen om ze in praktijk te brengen of te verbeteren. Deze methoden zijn ontwikkeld in het doorlopende onderzoek van mijn HPO Center-collega's en mijzelf 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 een HPO te worden – een organisatie waar medewerkers graag willen werken, waar leveranciers graag aan willen leveren en waar klanten graag klant van willen zijn. Tot besluit wordt in het boek besproken hoe de transformatie naar een HPO kan worden

aangepakt. In alle hoofdstukken zijn casestudy's opgenomen die laten zien wat er feitelijk gebeurt tijdens een HPO-transformatie, zodat lezers weten wat zij kunnen verwachten – én wat er van hen wordt verwacht tijdens de transformatie naar de HPO.

Dr. André de Waal MBA is academisch directeur en partner van het HPO Center en van het Finance Function Research & Development Center. Het boek wordt in het Engels uitgegeven door Prager onder de titel High-Performance Managerial Leadership, best ideas from around the world.

DE 5 PRINCIPES VAN HIGH PERFORMANCE LEIDERSCHAP

ANDRÉ DE WAAL

GEBONDEN, 256 BLZ., NEDERLANDS, VAN DUUREN MANAGEMENT, 1E DRUK, 2020

9789089654656

€ 34,99