

Inzichten in HPO Leiderschap

door Esther Mollema

We hebben in de afgelopen maanden veel organisaties op hun 'HPO kwaliteiten' doorgelicht. Een dergelijke diagnose meet o.a. kwaliteit van het management, lange termijn gerichtheid, kwaliteit van medewerkers en open communicatie & actiegerichtheid. De uitkomst van deze diagnose is voor veel organisaties vaak zeer herkenbaar. Daarnaast geven ze focus aan wat organisaties te doen staat om echt beter te worden.

Opvallend is dat bij het onderdeel leiderschap een aantal, herkenbare, zaken vaak terugkomen. Dit lijken de valkuilen voor veel organisaties en hun leiders te zijn. Ik geeft je mijn voorlopige lijstje van de 5 grootste 'leiderschapsuitdagingen' voor Nederlandse organisaties.

1. Onjuiste inschatting van management zelf, over hoe de organisatie hen ziet

Dit blijkt vaak het grootste probleem bij leiderschap. Teveel topmanagers zien zichzelf niet als deel van het probleem. Wanneer het management op bijvoorbeeld vertrouwen laag scoort, denken zij te vaak dat het gaat om de laag onder hen. Dat maakt het erg lastig om echt te verbeteren.

2. Negeren van niet-presteerders

Leiders die de niet-presteerders durven aan te spreken krijgen meer vertrouwen. In de praktijk zien we vaak het omgekeerde: niet-presteerders laten we juist vaak links liggen. Van deze groep mensen blijkt vaak het personeelsdossier niet op orde te zijn. Te vaak verschuilen we ons achter het excuus dat het heel lastig is om van deze mensen 'af te komen'. Echte HPO leiders zitten wekelijks met deze mensen aan tafel en dwingen beter presteren of laten deze mensen gaan.

3. Nieuwe leider, nieuwe strategie

Een HPO ziet kans aan haar strategie vast te houden en deze excellent uit te voeren. Het HPO onderzoek laat zien dat '1 juiste strategie' niet bestaat. Om verschil te maken zal een nieuwe leider zich juist moeten concentreren op het nog beter implementeren van een al bestaande strategie. Helaas kiezen te weinig nieuwe leiders hiervoor.

4. Trage besluitvorming; teveel overleg en een overkill aan projecten

Ik vond het zeer interessant om te zien dat een trage besluitvorming vaak veroorzaakt wordt door een overvloed aan projecten en werkgroepen. Al die projecten bestaan omdat er geen besluit is genomen over wat precies wel en wat niet te doen. Het record was een organisatie waar maar liefst 45 projecten en commissies konden worden opgedoekt. En dat enkel door het aanscherpen van de strategie van de organisatie. Maar liefst 25 projecten verdwenen helemaal en de overige 20 werden ondergebracht bij lijnmanagers die het in hun proces konden implementeren. Trage besluitvorming is echt een vijand voor organisaties. In een HPO durven leiders beslissingen te nemen, zelfs als de informatie nog niet volledig is en het probleem zeer complex. Indien de beslissing in de praktijk niet de juiste blijkt te zijn, sturen HPO leiders snel bij.

5. Principes van een goede dialoog niet kennen

Goed kunnen luisteren is een essentieel onderdeel van HPO leiderschap. Helaas organiseren veel leiders meetings met hun mensen om hun boodschap te verkondigen en vragen te beantwoorden. Ze missen de clue dat deze werkwijze geen HPO's bouwt. In een dialoog doe je wat met de input die je van de ander krijgt en laat je zien wat je er mee doet. Daarbij gaat het niet om het beantwoorden van vragen, maar om het meenemen van die vragen in het vervolgens uit te werken concept.

Esther is directeur en oprichter van Direction en is een veelgevraagd spreker en programmaleider op het gebied van verandermanagement, diversiteit, female leadership en ondernemingsstrategie