

Het profiel van de Nederlandse *high performing manager*

Op basis van grootschalig empirisch onderzoek, waarin een cross-validering van het interculturele raamwerk voor excellerend leiderschap van Selvarajah et al. (1995) voor de Nederlandse situatie is gemaakt, is een profiel van de Nederlandse high performing manager vastgesteld. Met behulp van dit HPM-profiel kunnen organisaties niet alleen hun Management Development-, beoordelings- en coachingsprogramma's, maar ook hun wervingsprocessen, zodanig inrichten dat deze een faciliterende werking hebben bij de transitie naar een High Performance Organisatie (HPO).

Recente financiële schandalen, de kredietcrisis en de daaropvolgende recessie, alsook de publieke opwinding over excessieve bonussen, richten de schijnwerpers op het management van private en publieke organisaties. Hoewel effectief management een absolute voorwaarde is voor een organisatie om goed te kunnen presteren¹, vragen velen zich inmiddels af of de oorzaak van de economische crisis wellicht gezocht moet worden in het gebrek aan bestuurlijke kwaliteiten binnen bedrijfsleven en overheid.

Een grote hoeveelheid modellen en raamwerken die voorhanden is in de managementliteratuur, is vooral gericht op de ontwikkeling van 'betere managers'. Echter, een grondige inventarisatie van deze managementliteratuur laat zien dat een groot deel afkomstig is uit het Angelsaksische taalgebied, en dan vooral uit de USA.² Dit levert een potentieel probleem op omdat de validiteit van deze adviezen voor landen met een andere culturele context niet gegarandeerd is.³ Er is daarom dringend behoefte aan cross-cultureel onderzoek dat rekening houdt met nationale en culturele kenmerken van landen om het profiel van de excellente manager, de high performing manager (HPM), voor verschillende landen vast te kunnen stellen. Dat profiel kan vervolgens worden gebruikt om de kwaliteit van management in een land te verbeteren door er gericht op te selecteren, trainen en coachen.⁴

In dit artikel wordt een dergelijk onderzoek besproken dat is uitgevoerd onder 808 Nederlandse managers. Allereerst beschrijven we het gebruikte theoretische raamwerk van Selvarajah et al. (1995) dat uitgaat van universele leiderschapsfactoren, en dat gebaseerd is op westerse en oosterse empirie. Vervolgens worden de specifieke resultaten van een vragenlijstonderzoek onder de Nederlandse managers besproken. Hierbij komen bovendien de verschillen tussen HPM-profielen in verschillende sectoren nadrukkelijk aan de orde. We besluiten met een bespreking van de praktische implicaties van onze onderzoeksresultaten.

Het raamwerk voor excellerend leiderschap

Om het profiel en de daarbij behorende kenmerken van HPM's te kunnen vaststellen wordt het interculturele raamwerk voor excellerend leiderschap toegepast.⁵ Dit raamwerk gaat uit van de veronderstelling dat bepaalde leiderschapsfactoren (kenmerken van de leider) universeel zijn, maar dat deze zich uiten in gedrag dat cultureel bepaald is. 'Excellerend' is in het raamwerk gedefinieerd als 'anderen overtreffend in prestaties en succes'. De mate waarin sprake is van excellentie wordt onderzocht aan de hand van de gedragingen die iemand in een leidinggevende positie laat zien (en dus niet op basis van persoonlijke kenmerken en

Dr. André de Waal is associate professor Strategic Management aan de Maastricht School of Management en academic director van het Center for Organizational Performance. Zijn nieuwste boek is getiteld '10 Rituelen van slecht management' (Van Duuren Management, 2010).

Prof. dr. Beatrice van der Heijden is hoogleraar Business Administration, in het bijzonder 'Strategic HRM' aan de Radboud Universiteit Nijmegen, en hoofd van de afdeling Strategisch HRM. Ze is tevens verbonden aan de Open Universiteit Nederland en de Universiteit Twente. Beatrice participeert daarnaast in twaalf tijdschriftredacties. De auteurs danken prof. dr. Christopher Selvarajah en dr. Denny Meyer van de Swinburne University of Technology in Melbourne, Australië, voor hun bijdrage aan deze studie.

Effectief management is een absolute voorwaarde voor een organisatie om goed te kunnen presteren

1. Armandi, B., Oppedisano, J. and Sherman, H. (2003), 'Leadership theory and practice: a "case" in point', *Management Decision*, 41, 10: 1076-1088; Waal, A.A. de (2008), *Maak van uw bedrijf een toporganisatie*, Van Duuren Management 2. Zie bijvoorbeeld: Alimo-Metcalf, B. and Alban-Metcalf, J. (2001), 'The development of a new Transformational Leadership Questionnaire', *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74, 1-27; Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1998), *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Redwood: Mindgarden, Inc.; Gill, R. (2006), *Theory and Practice of Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications; Hernandez, M. (2008), 'Promoting stewardship behaviour in organizations: a leadership model', *Journal of Business Ethics*, 80, 1: 121-128; Kouzes, J.M. (2008), *The Leadership Challenge*, 4th ed., New York: Jossey-Bass; Northouse, P.G. (2009), *Leadership: Theory and Practice*, Sage Thousand Oaks: Sage Publications; Studer, Q. (2007), *Results that last: hardwiring behaviors that will take your company to the top*, New York: John Wiley & Sons

eigenschappen, die overigens ook niet betrouwbaar te observeren zijn⁶). Het raamwerk gaat uit van beweringen met betrekking tot 'excellentie in leiderschap' die zijn afgeleid uit zowel westerse als oosterse literatuur. Een

groep onderzoekers afkomstig uit zes Aziatische landen (Brunei, Indonesië, Maleisië, Filipijnen, Singapore en Thailand) deed met behulp van de Q-sort⁷ techniek onderzoek naar deze beweringen en bracht ze vervolgens onder in vijf factoren die tezamen de operationalisatie vormen voor het concept de HPM. De factor 'de excellente manager' bestaat uit een combinatie van gedrag en attitude die bepaalt dat een manager als excellent wordt beoordeeld in een bepaalde omgeving (de culturele context). De factor 'persoonlijke kwaliteiten' bestaat uit de persoonlijke waarden, de vaardigheden, de attitude, het gedrag en de kwaliteiten die blijken geven van moraliteit, betrouwbaarheid en communicatieve vaardigheden. De factor 'omgevingsgerichtheid' slaat op de manieren waarop een manager inspeelt op de omgeving van de organisatie. De factor 'organisatiegerichtheid' gaat over de manieren waarop een manager inspeelt op de doelstellingen, structuren en vraagstukken van de organisatie. Tot slot gaat de factor 'managementgedrag' over de acties en de managementstijlen die een manager tentoonspreidt tijdens de uitoefening van zijn of haar werk. Hoe de 94 beweringen in de vijf categorieën van factoren worden ondergebracht

(de factorstructuur) hangt af van de nationale en culturele context en zal daarom verschillend zijn per land en per sector.

Het profiel van de Nederlandse HPM

Tabel 1 geeft de kenmerken van de Nederlandse HPM weer en kan, gezien de grootschaligheid en de uitkomsten van het empirisch onderzoek, geïnterpreteerd worden als een valide representatie van het profiel van de succesvolle Nederlandse manager. De kenmerken staan, per factor, in volgorde van belangrijkheid.

Nederlandse HPM's zijn te herkennen aan de mate waarin ze zelfverzekerd zijn in het werk en tijdens de omgang met medewerkers, en de mate waarin ze oog hebben voor goed werk van hun medewerkers en hen daarvoor (publiekelijk) waarderen. Door een multiculturele blik en een internationale oriëntatie te ontwikkelen, kan de Nederlandse HPM adequaat omgaan met een Nederlandse economie die sterk afhankelijk is van de export, en met de open Nederlandse samenleving waarin steeds meer allochtonen tot de werkvloer toetreden. Ook maatschappelijk verantwoord opereren is van groot belang voor een Nederlandse manager die succesvol wil zijn. Als persoonlijke kwaliteiten van de Nederlandse HPM staan het respecteren van de ander, en het consequent zijn in de omgang met die ander hoog in het vaandel. Ook de moraliteit (in de vorm van respect hebben voor een ander, die ander ook wederdiensten bewijzen, en eventuele eigen fouten niet afschuiven op die ander), betrouwbaarheid in tijden van crisis, en

Onderzoeksmethode

Dit onderzoek had als doelstelling het bepalen van het profiel van de Nederlandse 'high performing manager' (HPM), werkzaam op verschillende niveaus in de organisatie, en in verschillende sectoren. 'Manager' werd hierbij gedefinieerd als iemand die ten minste één ondergeschikte had. Via de e-mailbestanden van het grootste Nederlandse managementblad en van het Center for Organizational Performance werden, tussen januari en juli 2009, Nederlandse managers benaderd om een vragenlijst in te vullen. Hen werd gevraagd aan te geven hoe belangrijk ze elk van de 94 voorgelegde beweringen vonden om succesvol te kunnen zijn in hun functie, op een schaal van één (zeer onbelangrijk) tot vijf (zeer belangrijk). Een voorbeeld van een bewering is: 'Om een uitstekende leider te zijn in uw huidige positie in de organisatie, hoe belangrijk is het volgens u om: objectief te zijn bij het oplossen van werkconflicten?' In totaal werden 808 ingevulde vragenlijsten ontvangen. Van de respondenten was 64 procent man en 34 procent vrouw, en werkte zestig procent bij profit- en veertig procent bij non-profitorganisaties. De betrouwbaarheid van de verkregen data werd bepaald aan de hand van Cronbach's alpha en bleek goed te zijn voor alle onderscheiden factoren. De relatief lage standaarddeviaties lieten zien dat de respondenten weinig met elkaar van mening verschilden. De vijf factoren voor de Nederlandse situatie zijn geïdentificeerd door middel van een Confirmatorische FactorAnalyse (CFA). Van de oorspronkelijke 94 beweringen bleven 49 beweringen over die bruikbaar bleken voor de Nederlandse situatie. Na de CFA hebben we ook T-toetsen uitgevoerd om te onderzoeken of er specifieke verschillen bestaan tussen sectoren.

Tabel 1: De kenmerken van de Nederlandse HPM

Kenmerk	EXCELLENTE MANAGER
EL 1	Straalt vertrouwen uit tijdens het werk en in de omgang met mensen
EL 2	Toont waardering voor goed werk
EL 3	Creëert een gevoel van zingeving en enthousiasme op de werkplek
EL 4	Motiveert medewerkers
EL 5	Blijft voortdurend leren hoe prestaties te verbeteren zijn
EL 6	Heeft een strategische visie voor de organisatie
EL 7	Deelt de werktijd efficiënt in
EL 8	Is eerlijk
PERSOONLIJKE KWALITEITEN	
PK 1	Respecteert de eigenwaarde van anderen
PK 2	Is consequent in de omgang met mensen
PK 3	Neemt verantwoordelijkheid voor gemaakte fouten
PK 4	Spreekt duidelijk en kernachtig
PK 5	Blijft in gespannen situaties kalm
PK 6	Is betrouwbaar en geloofwaardig
PK 7	Schrijft duidelijk en kernachtig
PK 8	Luistert naar advies van anderen
PK 9	Bewijst wederdiensten
PK 10	Accepteert dat anderen fouten zullen maken
PK 11	Is een initiatiefnemer en niet een volger
PK 12	Heeft een goed gevoel voor humor
PK 13	Doet wat moreel goed is, niet dat wat goed is voor het eigenbelang of voor het belang van de organisatie
OMGEVINGSGERICHTHEID	
OmG 1	Heeft een multiculturele blik en aanpak
OmG 2	Ontwikkelt en bevordert een internationale blik binnen de organisatie
OmG 3	Identificeert sociale ontwikkelingen die het werk kunnen beïnvloeden
OmG 4	Gedraagt zich sociaal en maatschappelijk verantwoordelijk
OmG 5	Gebruikt economische indicatoren bij de planning
OmG 6	Is ontvankelijk voor de politieke realiteiten van de omgeving
OmG 7	Evalueert voortdurend nieuwe technologieën
ORGANISATIEGERICHTHEID	
OgG 1	Draagt het bedrijfsimago ('corporate image') naar de buitenwereld uit
OgG 2	Ondersteunt besluiten die gezamenlijk zijn genomen
OgG 3	Deelt macht
OgG 4	Gedraagt zich als een lid van het team
OgG 5	Heeft aanpassingsvermogen
OgG 6	Geeft prioriteit aan het behalen van langetermijndoelen
OgG 7	Richt zich op het maximaliseren van de productiviteit
OgG 8	Past organisatiestructuren en -regels aan de dagelijkse praktijk van de organisatie aan
MANAGEMENTGEDRAG	
MG 1	Neemt werkbesluiten snel
MG 2	Kiest werk zorgvuldig om overbelasting te voorkomen
MG 3	Neemt eerder vroeger dan later besluiten
MG 4	Neemt besluiten zonder te veel afhankelijk te zijn van anderen
MG 5	Vertrouwt medewerkers aan wie werk is gedelegeerd
MG 6	Luistert naar de problemen van anderen en begrijpt die
MG 7	Richt zich op het uitvoeren van de huidige taak
MG 8	Delegeert
MG 9	Probeert verschillende managementmethoden
MG 10	Haalt anderen over bepaalde dingen te doen
MG 11	Blijft op de hoogte van recente managementliteratuur
MG 12	Lost problemen op door logisch te denken
MG 13	Geeft medewerkers bepaalde bevoegdheden en autonomie

3. Kuchinke, K.P. (1999), 'Leadership and culture: work-related values and leadership styles among one company's U.S. and German telecommunication employees', *Human Resource Development Quarterly*, 10, 2: 135-154; Palrecha, R. (2009), 'Leadership – universal or culturally-contingent - a multi-theory/multi-method test in China', *Academy of Management Proceedings*: 1-6; Shao, L. and Webber, S. (2006), 'A cross-cultural test of the five-factor model of personality and transformational leadership', *Journal of Business Research*, 59: 936-944
4. Dorfman, P.W. and Howell, J. P. (1997); 'Leadership in Western and Asian countries: commonalities and differences in effective leadership', *Leadership Quarterly*, 8, 3: 233-274; Moura e Sá, P. and Kanji, G. (2003), 'Leadership for excellence in the Portuguese municipalities: critical success factors, measurements and improvement strategies', *Total Quality Management & Business Excellence*, 14, 2: 131-139;
5. Selvarajah, C., Duignan, P., Nuttman, C. and Suppiah, C. (1995), 'In search of the Asian leader: an exploratory study of dimensions that relate to excellence in leadership', *Management International Review: Journal of International Business*, 35, 1: 29-34.

6. Selvarajah, C. and Meyer, D. (2008), *One nation, three cultures: exploring dimensions that relate to leadership in Malaysia*, Working paper, Swinburne University, Australia.

7. De Q-sort techniek is een onderzoeksmethode waarbij beweringen uit de literatuur worden gegroepeerd naar gelijksoortigheid en belangrijkheid. Van te voren bepalen experts op het onderzoeksgebied, op basis van de literatuur, de categorieën van goed leiderschap. Dan wordt elke bewering op een kaartje gezet. Vervolgens verdelen de experts de kaartjes over de categorieën. Vervolgens besdiscussieren de experts de belangrijkheid van elk kaartje in een categorie. De kaartjes die minder dan 50% van de experts 'achter zich krijgen' worden verwijderd uit de categorie. Bij deze toepassing van de Q-sort techniek bleven er 94 beweringen in vijf categorieën (hier factoren genoemd) over. De 94 beweringen moeten vervolgens getest worden op hun geldigheid voor een specifiek land.

8. Pezall, S., Selvarajah, C. and Willis, Q. (1991), *Management: a behavioural approach*, Melbourne: Longman Cheshire

9. Selvarajah, C., Duignan, P., Nuttman, C. and Suppiab, C. (1995), 'In search of the Asian leader: an exploratory study of dimensions that relate to excellence in leadership', *Management International Review: Journal of International Business*, 35, 1: 29-34.

goede communicatievaardigheden worden als erg belangrijk gezien. Het gedrag dat de excellente Nederlandse manager vertoont, wordt gekenmerkt door een grote mate van besluitvaardigheid, taakgerichtheid, efficiëntie en innovativiteit. Daarbij ligt een sterke nadruk op het delegeren aan medewerkers die vervolgens redelijk autonoom en met vertrouwen van hun manager aan de slag mogen gaan. Dit laatste ligt in lijn met een beweging in het Nederlandse bedrijfsleven van de laatste twee decennia, waarin steeds meer autonomie en bewegingsvrijheid worden gegeven aan de steeds beter opgeleide medewerker. Nederlandse HPM's zijn ook goed in het uitdragen van een professioneel organisatie-imago zodat de buitenwereld een groot vertrouwen heeft in de kwaliteit van de organisatie.

Daarbij zijn ze echte teamspelers die zich scharen achter een gezamenlijk genomen besluit, geheel in overeenstemming met het Nederlandse consensus-model. Samengevat: het vastgestelde profiel voor de Nederlandse HPM is geheel in overeenstemming met de definitie van 'managerial' leiderschap: 'het proces van sociale interactie tussen managers en medewerkers waarbij de managers hun medewerkers beïnvloeden om te werken aan het behalen van de doelstellingen van de organisatie.'⁸ Zoals eerder opgemerkt, de kenmerken in Tabel 1 zijn gerangschikt naar de mate van (door de respondenten) ingeschatte belangrijkheid voor het succes van de manager. Met behulp van T-toetsen is vervolgens onderzocht of er tussen leeftijdsgroepen, de seksen en sectoren verschillen bestaan in

Tabel 2: Kenmerken van de Nederlandse HPM, per sector

Sector	MANAGEMENTGEDRAG	OMGEVINGSGERICHTHEID	ORGANISATIEGERICHTHEID
1. Bouw	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vertrouwt medewerkers aan wie werk is gedelegeerd 2. Delegeert 3. Neemt werkbesluiten snel 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gedraagt zich sociaal en maatschappelijk verantwoordelijk 2. Ontwikkelt en bevordert een internationale blik binnen de organisatie 3. Identificeert sociale ontwikkelingen die het werk kunnen beïnvloeden 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gedraagt zich als een lid van het team 2. Draagt het bedrijfsimago naar de buitenwereld uit 3. Heeft aanpassingsvermogen
2. Accountancy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vertrouwt medewerkers aan wie werk is gedelegeerd 2. Neemt besluiten zonder te veel afhankelijk te zijn van anderen 3. Neemt werkbesluiten snel 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Heeft een multiculturele blik en aanpak 2. Ontwikkelt en bevordert een internationale blik binnen de organisatie 3. Evalueert voortdurend nieuwe technologieën 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ondersteunt besluiten die gezamenlijk zijn genomen 2. Gedraagt zich als een lid van het team 3. Draagt het bedrijfsimago naar de buitenwereld uit
3. Onderwijs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Luistert naar de problemen van anderen en begrijpt die 2. Neemt werkbesluiten snel 3. Neemt besluiten zonder te veel afhankelijk te zijn van anderen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ontwikkelt en bevordert een internationale blik binnen de organisatie 2. Heeft een multiculturele blik en aanpak 3. Identificeert sociale ontwikkelingen die het werk kunnen beïnvloeden 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Draagt het bedrijfsimago naar de buitenwereld uit 2. Richt zich op het maximaliseren van de productiviteit 3. Gedraagt zich als een lid van het team
4. Overheid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neemt eerder vroeger dan later besluiten 2. Neemt werkbesluiten snel 3. Neemt besluiten zonder te veel afhankelijk te zijn van anderen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Is ontvankelijk voor de politieke realiteiten van de omgeving 2. Identificeert sociale ontwikkelingen die het werk kunnen beïnvloeden 3. Heeft een multiculturele blik en aanpak 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Draagt het bedrijfsimago naar de buitenwereld uit 2. Richt zich op het maximaliseren van de productiviteit 3. Past organisatiestructuren en -regels aan de dagelijkse praktijk van de organisatie aan

Sector	MANAGEMENTGEDRAG	OMGEVINGSGERICHTHEID	ORGANISATIEGERICHTHEID
5. Cure	<ol style="list-style-type: none"> 1. Luistert naar de problemen van anderen en begrijpt die 2. Richt zich op het uitvoeren van de huidige taak 3. Geeft medewerkers bepaalde bevoegdheden en autonomie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Heeft een multiculturele blik en aanpak 2. Evalueert voortdurend nieuwe technologieën 3. Ontwikkelt en bevordert een internationale blik binnen de organisatie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ondersteunt besluiten die gezamenlijk zijn genomen 2. Draagt het bedrijfsimago naar de buitenwereld uit 3. Heeft aanpassingsvermogen
6. Care	<ol style="list-style-type: none"> 1. Richt zich op het uitvoeren van de huidige taak 2. Kiest werk zorgvuldig om overbelasting te voorkomen 3. Haalt anderen over bepaalde dingen te doen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evalueert voortdurend nieuwe technologieën 2. Ontwikkelt en bevordert een internationale blik binnen de organisatie 3. Identificeert sociale ontwikkelingen die het werk kunnen beïnvloeden 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Draagt het bedrijfsimago naar de buitenwereld uit 2. Richt zich op het maximaliseren van de productiviteit 3. Deelt macht
7. Zakelijke dienstverlening	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neemt werkbesluiten snel 2. Neemt besluiten zonder te veel afhankelijk te zijn van anderen 3. Probeert verschillende managementmethoden 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Heeft een multiculturele blik en aanpak 2. Ontwikkelt en bevordert een internationale blik binnen de organisatie 3. Identificeert sociale ontwikkelingen die het werk kunnen beïnvloeden 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Draagt het bedrijfsimago naar de buitenwereld uit 2. Ondersteunt besluiten die gezamenlijk zijn genomen 3. Deelt macht
8. Productie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neemt werkbesluiten snel 2. Neemt eerder vroeger dan later besluiten 3. Luistert naar de problemen van anderen en begrijpt die 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Heeft een multiculturele blik en aanpak 2. Gedraagt zich sociaal en maatschappelijk verantwoordelijk 3. Identificeert sociale ontwikkelingen die het werk kunnen beïnvloeden 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ondersteunt besluiten die gezamenlijk zijn genomen 2. Deelt macht 3. Geeft prioriteit aan het behalen van langetermijndoelen
9. Financiële dienstverlening	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neemt eerder vroeger dan later besluiten 2. Neemt werkbesluiten snel 3. Neemt besluiten zonder te veel afhankelijk te zijn van anderen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gebruikt economische indicatoren bij de planning 2. Heeft een multiculturele blik en aanpak 3. Identificeert sociale ontwikkelingen die het werk kunnen beïnvloeden 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ondersteunt besluiten die gezamenlijk zijn genomen 2. Deelt macht 3. Richt zich op het maximaliseren van de productiviteit
10. Consultancy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neemt besluiten zonder te veel afhankelijk te zijn van anderen 2. Neemt werkbesluiten snel 3. Lost problemen op door logisch denken 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Heeft een multiculturele blik en aanpak 2. Ontwikkelt en bevordert een internationale blik binnen de organisatie 3. Gedraagt zich sociaal en maatschappelijk verantwoordelijk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deelt macht 2. Geeft prioriteit aan het behalen van langetermijndoelen 3. Ondersteunt besluiten die gezamenlijk zijn genomen
11. ICT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neemt werkbesluiten snel 2. Luistert naar de problemen van anderen en begrijpt die 3. Neemt eerder vroeger dan later besluiten 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Heeft een multiculturele blik en aanpak 2. Ontwikkelt en bevordert een internationale blik binnen de organisatie 3. Gedraagt zich sociaal en maatschappelijk verantwoordelijk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Heeft aanpassingsvermogen 2. Ondersteunt besluiten die gezamenlijk zijn genomen 3. Gedraagt zich als een lid van het team

die mate van belangrijkheid. Deze verdiepingsslag konden we maken omdat we voor zeven verschillende leeftijdscategorieën, de beide seksen, en voor elf sectoren voldoende data hadden om de betreffende statistische toets uit te voeren. Het blijkt dat de waargenomen belangrijkheid van alle factoren gelijk is, voor zowel mannelijke als vrouwelijke managers en voor alle leeftijdsgroepen. Dit

De oorzaak van alle ellende moet worden gezocht in een gebrek aan bestuurlijke kwaliteit

betekent dat het in deze niet uitmaakt hoe oud een manager is en of het een man of vrouw betreft. De inschatting van de belangrijkheid van de onderscheiden factoren om succesvol te worden en te blijven is voor iedereen hetzelfde. Tussen de sectoren zijn er wel verschillen te zien. De waargenomen belangrijkheid van de factoren excellente manager en persoonlijke kwaliteiten is voor alle sectoren gelijk. Met andere woorden, ongeacht de sector moeten managers, in de ogen van de respondenten, hieraan voldoen. Voor de overige drie factoren zijn er wel significante verschillen in belangrijkheid over sectoren heen, hetgeen betekent dat elke organisatie moet kijken naar het sectorgemiddelde wanneer zij wil beoordelen welke kwaliteiten haar management moet hebben, dan wel in de toekomst verder zal moeten ontwikkelen. In Tabel 2 staan voor de drie factoren managementgedrag, omgevingsgerichtheid, en organisatiegerichtheid die drie kenmerken vermeld die door de respondenten als meest belangrijk werden gezien, voor de onderscheiden sectoren.

Praktische implicaties

De resultaten van ons onderzoek laten zien dat het eerder uiteengezette raamwerk voor excellent leiderschap⁹ valide is in de Nederlandse context. Waar auteurs van veel verhandelingen over dit onderwerp vertrekken vanuit niet-gevalideerde ‘ervaringen’, representeren de vijf factoren in het raamwerk voor excellerend leiderschap op een wetenschappelijk gevalideerde manier de kenmerken van Nederlandse HPM's. Organisaties kunnen dan ook met vertrouwen de onderscheiden factoren gebruiken om hun Management Development-, beoordelings- en coachingsprogramma's, alsook hun wervingsprocessen te verbeteren. Wanneer een organisatie het profiel al tijdens het aannameproces van nieuw managementpotentieel toepast, kan zij ervoor zorgen dat de juiste mensen de organisatie komen versterken. Door het profiel leidend te laten zijn in de opleidings- en Management Developmentprogramma's kan ervoor gezorgd worden dat managers niet alleen steeds beter worden in de gevraagde kwaliteiten, maar ook dat ze voortdurend aandacht zullen hebben voor het gedrag dat hen, en daarmee de organisatie, succesvol zal maken. Om een High Performing Organisatie (HPO) te worden, moet elk organisatielid uitstekend presteren. Voor managers toont het beschreven profiel precies die kwaliteiten, vaardigheden en gedragingen waarover zij moeten beschikken om bekwame leidinggevendenden te worden die medewerkers zodanig aansturen dat deze op hun beurt effectiever worden. En dit verhoogt dan weer de kans dat de organisatie daadwerkelijk een HPO wordt en blijft.