



Wil de ware leider opstaan?

In tijden van crisis klinkt de roep om 'echte leiders' meestal luid. Maar wat is een echte of succesvolle leider?

Er is veel geschreven over factoren die er wel en niet toe doen als het gaat om goed leiderschap en excellent presteren van ceo's. Om het belang van bepaalde factoren te kunnen duiden is het relevant te weten in het licht van welke 'maatstaf voor prestatieniveau' die factoren worden beschouwd.

Hansen, Ibarra & Peyer hanteren in hun bijdrage aan dit nummer als prestatie maat het rendement - de creatie van waarde - voor de aandeelhouder op langere termijn, en dat afgezet tegen verschillende graadmeters. Welke factoren doen er volgens hen toe wil een ceo hoog scoren op die prestatie maat? Zij vonden onder andere dat intern geworven ceo's het beter doen dan extern aangetrokken ceo's, en dat ceo's met een MBA het beter doen dan ceo's zonder MBA. Het 'vernieuwende' van hun bijdrage, althans in Angelsaksisch perspectief, zit in de (langere) termijn. Op dat punt zitten zij op één lijn met Mintzberg, wiens jongste boek *Managing in* dit nummer wordt besproken en die terecht stelt dat de effectiviteit van managers pas op de langere termijn echt goed beoordeeld kan worden.

In een deel van de West-Europese managementliteratuur werd die lange termijn al eerder op waarde geschat. Maar wist u dat die langetermijnnoriëntatie in India ook al in de praktijk bestaat? Indiase topmanagers blijken sterk gericht te zijn op de organisatie van hun onderneming met het oog op de lange termijn, zo kunt u lezen in de bijdrage van Capelli, Singh, Singh & Useem. Bovendien, hun hoogste prioriteiten zijn de motivatie en ontwikkeling van de medewerkers, niet de belangen van de aandeelhouder.

We bekijken in dit nummer leiderschap ook vanuit het perspectief van innovatief vermogen. Dyer, Gregersen & Christensen ontdekten in het onderzoek waarover zij rapporteren dat de topmanagers van de meest succesvolle innovatieve bedrijven het creatieve werk verre van geheel delegeren, maar innovatie juist beschouwen als hun belangrijkste taak.

De Waal & Van der Heijden dragen in hun profiel van de Nederlandse high performing manager tal van kenmerken aan die er toe doen.

Al met al kan op basis van de kenmerken die alleen al in dit nummer worden genoemd een heus droomprofiel van leiderschap worden opgesteld. Een profiel waarvan het wel de vraag is a. of het ooit compleet kan zijn – want blijft er niet altijd iets van magie aan leiderschap kleven? - en b. of er überhaupt iemand is die er aan kan voldoen.

Mintzberg stelt: 'Geen enkele manager is onfeilbaar, elke manager heeft een aantal gebreken, maar de gebreken van succesvolle managers zijn niet fataal, in ieder geval niet op dat moment (anders waren ze niet succesvol geweest).' Met andere woorden: er is geen succesrecept dat voor alle managers onder alle omstandigheden geldt. Natuurlijk, er is een aantal zaken die managers altijd goed moeten doen, ongeacht de omstandigheden. De basiskenmerken van leiderschap zijn al jaren hetzelfde, maar wat precies die kenmerken zijn die een manager tot een ware excellerende 'nieuwe leider' maken, daar zijn de managementgeleerden het nog niet over eens.

Peter Schramade