

# Lessen in leiderschap uit India

De auteurs zijn professoren in management aan de business school Wharton (universiteit van Pennsylvania). P. Cappelli leidt daar tevens het Center for Human Resources, H. Singh is er een van de directeurs van het Mack Center for Technological Innovation, en M. Useem leidt er het Center for Leadership and Change Management.

**Eén Indiase onderneming in de IT schreeuwt het zelfs van de daken: eerst de medewerkers, dan de klant. Uit een vergelijkend onderzoek blijkt dat grote, snel groeiende Indiase ondernemingen veel nadrukkelijker dan Amerikaanse ondernemingen inzetten op de ontwikkeling van hun medewerkers. In hoeverre kunnen westerse bedrijven daar van leren?**

Vineet Nayar is ceo van HCL, één van India's reuzen in de dienstverlening op het gebied van IT, en een man van boude uitspraken. Toen hem een keer werd gevraagd waar hij over vijf jaar vooral bekend om wilde staan, dacht hij daar nog geen fractie van een seconde over na: 'Dat ik heb afgerekend met de functie van ceo'. Hij zette in zijn onderneming een ontwikkeling in gang die uiteindelijk leidde tot een wel heel opmerkelijk motto: 'Eerst de medewerker, dan de klant' – een gedachte die bij veel managers alle haren recht overeind zou doen zetten. Ook vroeg hij zijn personeel om hun chefs, en de superieuren van hun chefs, te beoordelen. Vervolgens zette hij zijn eigen beoordeling op het intranet van de onderneming, zodat iedereen die kon lezen, en spoorde anderen aan zijn voorbeeld te volgen. Wat wil Nayar hiermee bereiken? We vroegen het hem. Zijn antwoord: hij probeert een organisatie te ontwikkelen met zoveel 'transparantie' en 'empowerment' (invloed voor de medewerkers) dat 'de besluiten dáár worden genomen waar ze genomen horen te worden' – met andere woorden, door de medewerkers, in het directe contact met de klant. Het liefst, zei hij, 'zetten we de organisatie op haar kop en gaat de top verantwoording afleggen aan de basis. En dan heb je niet langer een ceo nodig.' Het lijken de woorden van een enigszins doorgeslagen idealist, maar laten we wel bedenken dat Nayar leiding geeft aan een onderneming met bijna 55.000 medewerkers en een beurswaarde van 24 miljard dollar – een onderneming die zelfs nog sneller groeit dan de razendsnel uitdijende Indiase economie. Iets zal hij dan toch wel goed moeten doen. Ons onderzoek van een jaar naar Indiase topmanagers laat bovendien zien dat zijn stijl van leiding geven eerder de regel dan de uitzondering

is onder India's grootste en snelst groeiende ondernemingen.

Ons onderzoeksteam sprak met topmanagers bij 98 van India's allergrootste ondernemingen om erachter te komen hoe Indiase topmanagers hun organisaties aansporen tot topprestaties. (Zie kader 'Onderzoeksoepzet'.) Op basis van de gesprekken met topmanagers van Infosys, Reliance Industries, Tata, Mahindra & Mahindra, Aventis Pharma en vele andere ontstond een beeld van een geheel eigen Indiaas managementmodel. Geen van de managers die wij spraken, zei dat hun onderneming zo succesvol was omdat ze zo'n slimme strategie voerden of omdat het topmanagementteam zich zo goed inzette. Evenmin verwezen ze naar behendig opereren in de kapitaalmarkt, knappe fusies en overnames of slimme transacties – kortom, de capaciteiten die ceo's in het westen vaak noemen als verklaring voor het succes van hun onderneming. Bijna allemaal zeiden zij, net als Nayar, dat hun concurrentievermogen diep in de onderneming besloten lag in hun mensen.

Dat klinkt misschien als een praatje voor de vaak, maar ons onderzoek heeft harde getallen opgeleverd voor de opvallende investeringen die Indiase topmanagers doen in hun medewerkers. Veel meer dan hun collega's in het westen kijken zij, en hun ondernemingen, naar de eigen organisatie en de lange termijn. Ze proberen in de organisatie het gevoel te ontwikkelen dat de onderneming een bijdrage levert aan de samenleving als ze succes boekt. Ook al is de arbeidsmarkt krap en het verloop onder medewerkers groot, toch investeren deze Indiase ondernemingen volop in de ontwikkeling van hun personeel. Bovendien proberen ze te bereiken dat hun medewerkers zich sterk betrokken

1. Dit artikel is ontleend aan *The India Way: How India's Top Business Leaders Are Revolutionizing Management* (Harvard Business Press, 2010) dat de auteurs samen schreven. De auteurs zijn te bereiken via resp. [cappelli@wharton.upenn.edu](mailto:cappelli@wharton.upenn.edu), [singhb@wharton.upenn.edu](mailto:singhb@wharton.upenn.edu), [singhj@wharton.upenn.edu](mailto:singhj@wharton.upenn.edu), en [useem@wharton.upenn.edu](mailto:useem@wharton.upenn.edu).

voelen bij de onderneming en streven ze ernaar, om een open organisatie op te bouwen.

Dat betekent niet dat Indiase ondernemingen en hun topmanagers in ethisch opzicht boven iedere twijfel verheven zijn. Corruptie en wantoestanden zijn in het Indiase zakenleven even goed te vinden als in iedere andere markt. (Kijk bijvoorbeeld maar naar het schandaal rond Satyam Computer en zijn bestuursvoorzitter en oprichter Ramalinga Raju, die de gevangenis in draaide wegens misleiding van de belegger.) Indiase topmanagers zijn zeker niet allemaal heiligen of wijzen, net zo min als Amerikaanse ceo's zich allemaal blind staren op aandeelhouderswaarde zonder enig oog voor de rest van de samenleving. Maar toch, de topmanagers van de allersuccesvolste Indiase ondernemingen verhouden zich op een geheel eigen wijze tot hun land, cultuur en medewerkers, en dit is een belangrijk aspect van hun prestatievermogen. Het is een aanpak die vaak genoeg wordt toegepast om van een duidelijk model te kunnen spreken – een model waar topmanagers in het westen lessen uit kunnen trekken.

Het huidige concurrentieklimaat in India is van betrekkelijk recente datum. Het Indiase topmanagement kan echter bogen op een lange traditie van maatschappelijke betrokkenheid in het bedrijfsleven: mede uit een goed begrepen eigenbelang zetten ondernemingen zich in voor maatschappelijke doelen. Deze mentaliteit ligt bijvoorbeeld ten grondslag aan het project Shakti van Hindustan Unilever, waarbij de principes van microkrediet worden toegepast om een distributienetwerk op te zetten in enkele van de meest afgelegen en onderontwikkelde gebieden van het land. Andere voorbeelden zijn de ziekenhuizen, basisscholen en virtuele universiteiten die in het hele land door vooraanstaande ondernemingen zijn opgezet.

## Topmanagement naar Indiaas recept

Uit ons onderzoek bleek dat Indiase topmanagers hun tijd heel anders verdelen dan westerse topmanagers. Toen we de Indiase topmanagers hiernaar vroegen, leverde dat de volgende top-4 aan aandachtspunten op:

1. Belangrijke bijdrage leveren aan de strategie van de onderneming;
2. De bedrijfscultuur beschermen;
3. Gids, leraar of voorbeeld zijn voor de medewerkers;
4. De eigenaar en de belangen van de belegger vertegenwoordigen.

Het is opvallend dat de aandeelhouders op de vierde plaats komen als we bedenken dat een Amerikaanse topmanager zowat verplicht is om te zeggen dat zijn aandacht eerst en vooral uitgaat naar de belangen van de aandeelhouders. Deze lage prioriteit zagen we zelfs bij de meest internationale ondernemingen uit ons onderzoek, die actief zijn in de internationale kapitaalmarkt en soms ook een notering hebben aan Amerikaanse aandelenbeurzen. Bovendien kwamen we dit ook tegen bij topondernemers als Anand Mahindra, Sunil Bharti Mittal and Azim Premji, die persoonlijk grote belangen hebben in de ondernemingen die zij leiden.

Dat deze topmanagers het belangrijker vinden om de cultuur te beschermen en hun mensen te ontwikkelen, onderstreept hoezeer zij erop uit zijn

**Voor de Indiase topmanagers bleek de aandeelhouder slechts de vierde prioriteit te zijn – Amerikaanse ceo's zijn bijna verplicht om de aandeelhouder bovenaan te zetten**

**Figuur 1. Belangrijkste aspecten in de ogen van Indiase topmanagers**

Welke aspecten van hun rol waren in de afgelopen vijf jaar volgens hen cruciaal geweest? Daarop antwoordde

**61%**

van de ondervraagde Indiase topmanagers: visievorming en een pad naar de toekomst uitstippelen; strategisch denken; verandering aansturen;

**57%**

zei inspiratie bieden, verantwoording afleggen en ondernemend zijn;

**52%**

antwoordde zorgvuldige selectie van talent, begeleiden en werkwijzen kiezen waarmee doelen binnen bereik konden worden gebracht;

**43%**

zei optimaliseren van de organisatiestructuur en benoemen van fundamentele waarden;

**22%**

antwoordde concurrenten en markten doorgronden; omgaan met externe relaties.

## Onderzoeksofzet

We zijn ons onderzoek begonnen bij de National Human Resource Development Network (landelijk netwerk personeelsontwikkeling), wellicht de meest invloedrijke zakelijke organisatie in India. Dit netwerk hielp de interviews te regelen met de topmanagers van de (gemeten naar beurswaarde) grootste beursgenoteerde ondernemingen van India.

We namen gestructureerde interviews af bij 105 topmanagers van 98 ondernemingen. Het ceo-model wordt door betrekkelijk weinig van deze ondernemingen gebruikt. Bij 71 van de onderzochte ondernemingen heette de topmanager managing director. Bij zeven ondernemingen was er sprake van gedeeld leiderschap, zodat wij daar twee topmanagers interviewden. We vroegen de topmanagers welke eigenschappen zij bij uitstek belangrijk vonden om hun rol met succes te kunnen vervullen; hoe zij samenwerkten met hun boards; en welke overeenkomsten en verschillen zij zagen ten opzichte van de managementpraktijk in het westen. We vroegen hen ook hoe zij talent aantrokken en teams aanstuurden, en welke erfenis zij na wilden laten.

Ook verzamelden we enquêtegegevens van de topmanagers voor HR bij deze ondernemingen. We vergeleken hun inbreng met die uit een reeks onderzoeken onder Amerikaanse ceo's en directeuren HR. De belangrijkste gegevens over Amerikaanse ceo's komen uit een onderzoek van de New York Stock Exchange; de vergelijkende gegevens over HR zijn vooral ontleend aan onderzoeken van de Society for Human Resource Management. We hebben deze gegevens aangevuld met informatie uit eerdere studies en beschrijvende informatie en casestudies over de werkwijze bij de onderzochte ondernemingen.

om het menselijk kapitaal in hun onderneming op te bouwen. Zoals figuur 1 laat zien, komt deze nadruk in de managementbenadering ook tot uitdrukking in hun antwoorden op de vraag, welke twee capaciteiten in de afgelopen vijf jaar voor hen het allerbelangrijkst waren geweest in hun rol als leider van de onderneming.

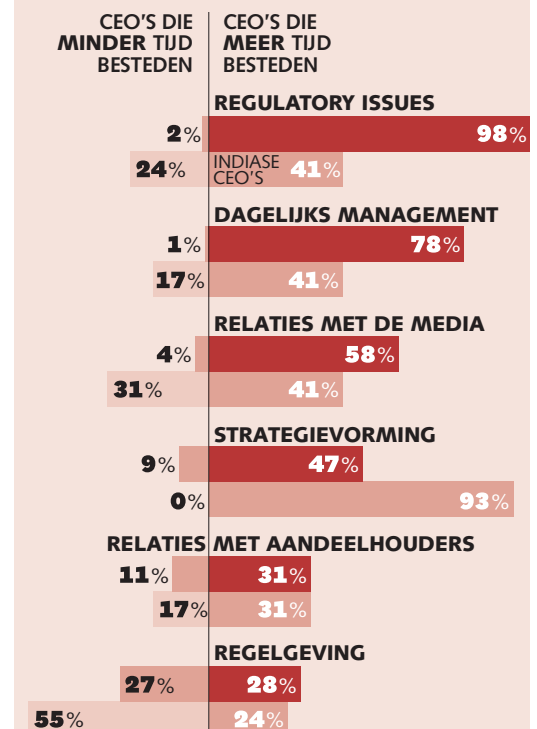
Gezien hun grote aandacht voor cultuur en menselijk kapitaal lijkt het verrassend dat de Indiase topmanagers strategie noemden als hun allergrootste prioriteit. Ook in één van onze andere onderzoeken, waarin we keken naar veranderingen in de tijdsbesteding van Amerikaanse en Indiase topmanagers in de afgelopen vijf jaar, bleek strategie een belangrijk aandachtsveld te zijn. Zoals figuur 2 laat zien, zijn Amerikaanse topmanagers de afgelopen vijf jaar meer aandacht gaan besteden aan externe eisen – aspecten van de regelgeving, de commissarissen, aandeelhouders. Bij de Indiase topmanagers gold dit echter voor minder dan de helft – terwijl de overgrote meerderheid zei wel meer tijd te zijn gaan besteden aan strategie.

Het is belangrijk om te begrijpen hoe Indiase topmanagers hun rol bij de strategievorming verstaan. In het westen laten topmanagers de strategievorming veelal over aan de hoofden van de resultaatverantwoordelijke bedrijfsonderdelen. Indiase topmanagers bemoeien zich echter zeer nadrukkelijk met de ontwikkeling van de strategie. Zij bepalen de agenda en spelen een duidelijk zichtbare rol bij het uitwerken van de strategieën die hun managers aandragen. Hun aandacht gaat minder sterk uit naar planning en analyse in de stijl van het westen en meer naar het ontwikkelen van prestatieprikkels, organisatiestructuren en cultuur, aspecten die

het mogelijk maken om al improviserend strategie te ontwikkelen. Voor Indiase topmanagers is strategievorming een combinatie van vaste algemene principes omtrent het concurrentievermogen, zoals het ontwikkelen van competenties; werken aan een bepaald maatschappelijk doel; en kijken naar de lange termijn. Het is een manier van ondernemen die zij persoonlijk verankeren in de bedrijfscultuur. Dit model maakt de onderneming wendbaarder in de markt en helpt de Indiase ondernemers om hun

**Figuur 2. Een groot verschil in aandacht**

In de afgelopen vijf jaar zijn Indiase topmanagers meer tijd gaan besteden aan interne aandachtspunten – Amerikaanse ceo's juist meer aan externe zaken.



### Figuur 3. MVO-doelen bereiken

Uit ons onderzoek bleken opvallende verschillen tussen Indiase en Amerikaanse bedrijven in de aandacht die aan dit doel wordt besteed.

#### Metten regelmatig voortgang

Indiase  
ondernemingen

40%

Amerikaanse  
ondernemingen

17%

#### Metten zelden voortgang

Indiase  
ondernemingen

15%

Amerikaanse  
ondernemingen

45%

topmanagers te ontwikkelen. Zo zijn strategie en 'gidsen en onderwijzen' twee prioriteiten die elkaar aanvullen.

Ratan Tata stippelde een nieuwe strategische koers uit voor Tata Group toen hij daar in 1991 de leiding overnam. Bij zijn aantreden was de groep nauwelijks actief buiten India. Hoewel er intern enige weerstand tegen bestond, bepaalde Tata dat de onderneming de wereldmarkt op moest, onder andere om niet langer afhankelijk te zijn van de economie van slechts één land. Vanaf 2000 heeft hij het conglomeraat (Tata Group bestond toen uit 96 ondernemingen) een reeks overnames laten doen – steeds kijkend naar de merites van de specifieke kansen en gaandeweg ervaring opbouwend. Onder andere theebedrijf Tetley Group, de bedrijfswagendivisie van Daewoo (Daewoo Commercial Vehicle Company) en het Ritz-Carlton hotel in Boston (nu Taj Boston) werden ingelijfd. Tegenwoordig komt de helft van de omzet van Tata Group uit andere landen dan India. Deze mondialisering van de onderneming is niet het product van een expliciete, zorgvuldig uitgewerkte strategie, maar van Ratan Tata's persoonlijke visie op concurreren in de internationale markt.

Neem bijvoorbeeld de ontwikkeling van de Nano. De prijsstelling en daarmee de marktpositionering (prioriteiten bij uitstek in de westerse strategievorming) voor deze betaalbare auto kwamen louter toevallig tot stand: een journalist vroeg hoeveel de auto zou gaan kosten en de volgende dag was de schatting die Tata lukraak uit zijn mouw schudde voorpaginanieuws: honderdduizend roepies, ofwel ongeveer tweeduizend dollar. Daarop besloot Tata dat die prijs dan ook maar het formele doel moest worden. De managers en technici gingen aan de slag zonder een duidelijk beeld hoe ze dit konden bereiken. Al improviserend werd het ene na het andere probleem overwonnen – in het Hindi wordt dat *jugaad* genoemd – en op elk onderdeel bespaard – bijvoorbeeld door onderdelen voor

scooters te gebruiken en alles zo simpel mogelijk te houden (geen elektrisch bedienbare ramen, bijvoorbeeld).

#### Medewerkers motiveren

Om wat harde cijfers te krijgen over de managementstijl van de Indiase topondernemers en topmanagers vroegen wij de directeurs voor Human Resources bij de ondernemingen in ons onderzoek om hun allerhoogste baas te beoordelen met behulp van de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), in de VS het meest gebruikte meetinstrument op dit gebied. Zoals wellicht te verwachten was, scoorden de topmanagers hoog op 'transformationeel' of charismatisch leiderschap dat medewerkers stimuleerde tot betrokkenheid bij de doelen van de leider en de organisatie. Toen we de uitkomsten vervolgens vergeleken met de MLQ-gegevens voor Amerikaanse ceo's, constateerden we dat de laatsten eerder geneigd waren om een 'transactionele' stijl te hanteren; ofwel, medewerkers stimuleren om in het belang van de onderneming te handelen door het op een akkoordje te gooien met hen (als jij promotie wilt, zorg dan dat je deze omzetdoelen haalt).

De door ons geïnterviewde topmanagers schreven het succes van hun onderneming in de regel toe aan de positieve houding, de volharding en het gevoel van saamhorigheid van hun mensen. Zij voeden die opstelling op vier concrete manieren.

#### Creëren het gevoel van een missie

Zoals gezegd zijn Indiase topmanagers van oudsher betrokken bij maatschappelijke kwesties, door het initiatief te nemen om in maatschappelijke dienstverlening en infrastructuur te investeren. Mallika Srinivasan, directeur van Tractors & Farm

**In India is MVO goed voor je reputatie – en kan doorslaggevend zijn om vestigings- of milieuvergunningen te krijgen**

Equipment, vertelde ons dat een onderneming in India altijd en overal omringd is door massa's straatarme mensen, grote onvervulde behoeften en een tekortschietende overheid. Net als Infosys en tal van andere grote ondernemingen heeft Tractors & Farm Equipment een campus-achtige hoofdvesting met alle allure van een hooggeïndustrialiseerd land – maar vlakbij sloppenwijken. 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen en goed ondernemingsbestuur hebben te maken met de ontwikkelingsgraad van het land,' aldus Srinivasan. 'Wij allemaal zien deze eilanden van rijkdom temidden van zeeën van armoede.' Haar bedrijf vond dat het er iets aan moest doen. Dat gevoel kwamen wij bij veel topmanagers tegen. Voor een deel is maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) gewoon een bittere noodzaak; nationaal welzijn en investeren in maatschappelijke doelen en menselijk kapitaal zijn doorslaggevend voor het concurrentievermogen van een onderneming. De Indiase economie groeit snel, maar de gezondheidszorg en het onderwijs laten ernstig te wensen over. Dus moeten ondernemingen zelf in actie komen om hun mensen te ontwikkelen en voor hen te zorgen.

Investeren in de samenleving levert ook nog andere voordelen op. Volgens B. Muthuraman, algemeen directeur van Tata Steel, versterkt MVO de reputatie van een onderneming. 'Onze staat van dienst in maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft het merk van de groep versterkt', erkent hij. Voor sommige ondernemingen is het zelfs van levensbelang om zich in de ogen van de regelgevers verantwoordelijk op te stellen: afgezien van de technische aspecten is het in de VS vrij eenvoudig om een vestigings- of milieuvergunning te krijgen, maar in India kan dit afhangen van de reputatie van de onderneming als partij die haar maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt.

In het westen bedienen ondernemingen zich vaak omwille van hun imago van welluidende verklaringen waarin zij bijvoorbeeld zeggen het leven van hun klanten te helpen verbeteren. Voor de Indiase ondernemingen is de maatschappelijke missie echter een integraal onderdeel van hun strategie en vaak ook een aanloop naar financiële winst. Een voorbeeld: de ziekenhuisgroep Narayana Hrudayalaya is opgericht door Devi Shetty om bij duizenden Indiase kinderen de hartoperatie uit te voeren die zij voorheen niet konden betalen. De onderneming ontdekte al snel dat ze maar op één manier tegen lage kosten kwalitatief goede operaties kon uitvoeren, namelijk door die ope-

raties te standaardiseren. Ze hebben toen geleerd om ze op grote schaal te doen. Inmiddels voert Narayana Hrudayalaya meer dan twee keer zoveel hartoperaties uit als het allergrootste ziekenhuis in de Verenigde Staten, met minstens even goede resultaten maar tegen ongeveer een tiende van de kosten en met een winstmarge die iets boven die van vergelijkbare Amerikaanse instellingen ligt. Ook voor Prathap Reddy, de oprichter van Apollo Hospitals, een vooraanstaande particuliere zorginstelling, is de missie een middel tot een doel: 'We zijn eerst en vooral verantwoordelijk voor onze patiënten, dan voor onze medewerkers, en dan voor onze geldschietters en investeerders.'

Andere Indiase ondernemingen verweven op een vergelijkbare manier hun strategie met een maatschappelijk doel. Telecomprovider Bharti Airtel wil de mobiele telefoon binnen het bereik brengen van honderden miljoenen mensen die anders op geen enkele manier met elkaar kunnen communiceren. Het nieuwe verzekeringsproduct van Max India, Max Vijay, is een combinatie van een levensverzekering en een spaarproduct volgens een concept waarbij mensen met een wisselend inkomen alleen inleggen als ze kunnen, en ook alleen maar zoveel als ze kunnen betalen. IT-bedrijven als Cognizant en Infosys zien het onder meer als hun maatschappelijke missie om de wereld te bewijzen dat India en Indiase ondernemingen wereldwijd kunnen concurreren en de toon kunnen zetten.

Tot slot werken de meeste ondernemingen India, veel meer dan in het westen, aan een maatschappelijke missie en het gevoel bij te dragen aan de ontwikkeling van het land omdat dit zin geeft aan het werk dat de mensen doen. Een missie motiveert door te appelleren aan wat organisatiepsychologen het belang van de taak noemen – het bevredigende gevoel dat een kleine taak verband houdt met een hoger doel. Eén van de favoriete anekdotes van de Amerikaanse president Lyndon Johnson ging over een vrachtwagenchauffeur die in de jaren zestig bij de NASA werkte. Op een keer vroeg iemand hem wat voor werk hij deed. Antwoord: 'Ik help een man naar de maan te brengen.'

#### *Bouwen aan betrokkenheid door middel van transparantie en verantwoording*

Indiase topmanagers ontwikkelen de betrokkenheid onder hun mensen ook door te zorgen voor een open organisatie waarin het gevoel leeft dat organisatie en medewerkers er voor elkaar zijn. De topmanagers hebben oog voor de belangen van hun medewerkers en hun gezinnen en vragen hun



impliciet (en soms expliciet) om op hun beurt ook de belangen van de onderneming ter harte te nemen. Dat is ook precies wat HCL uitdraagt met zijn 'eerst de medewerker, dan de klant'-beleid. HCL neemt ook bijbehorende initiatieven om medewerkers te stimuleren zich persoonlijk verantwoordelijk te voelen voor het aanbod van de onderneming in de markt, en hun een stem te geven bij het hogere management. Een ander voorbeeld zijn de openlijke 360-gradenbeoordelingen voor managers van Vineet Nayar.

Het softwarebedrijf MindTree publiceert misstappen en overtredingen door medewerkers op internet en bespreekt de lessen die daaruit kunnen worden getrokken. In een boekje voor het personeel met als titel *All About Integrity* (Alles over integriteit) schrijft topman Ashok Soota van MindTree het volgende: 'Met dit boekje wordt u ingewijd in ons bedrijf... de navolging van het Integriteitsbeleid is de fundamentele grondslag voor ons beiden bestaan.' Het boekje verhaalt over 'enkele sombere, moeilijke momenten die ontstonden doordat medewerkers de Integriteit schonden': de boekhouder die loog, de handelaar met voorkennis, de topmanager die zijn mobieltje van het bedrijf voor privédoeleinden gebruikte, en de tientallen medewerkers die erop werden betrapt hun cv opgepoetst te hebben. Allemaal waren ze ontslagen. De motiveringsboodschap was duidelijk: medewerkers zijn verantwoording verschuldigd aan het management, en het management dient net zo goed verantwoording af te leggen aan hen.

#### *Geven de medewerkers grotere invloed door middel van communicatie*

Om er voor te zorgen dat een grotere betrokkenheid ook concrete gevolgen krijgt in de praktijk, doen Indiase topmanagers grote moeite om de medewerkers meer invloed te geven – ook al druist dit

in tegen het respect dat Indiërs van huis uit hebben voor gezag. Bij HCL, bijvoorbeeld, kunnen medewerkers online kwaliteitscontrolekaarten invullen, ongeveer zoals bij een assemblagelijijn. Daarmee kunnen ze de organisatie attenderen op problemen met de productkwaliteit of zelfs op persoonlijke problemen met betrekking tot het management, zoals 'Ik ben het niet eens met mijn bonus' of 'Mijn chef is waardeloos'. Ook kunnen medewerkers opmerkingen en vragen plaatsen op de website 'U and I' (u en ik) van de onderneming; Nayar beantwoordt er iedere maand persoonlijk zo'n vijftig vragen. Tata Consultancy Services heeft ook zo'n systeem waar medewerkers klachten kunnen indienen over het management; deze klachten kunnen door middel van arbitrage worden behandeld.

Je geeft medewerkers meer invloed door hen zelf oplossingen te laten bedenken, stelt Jagdish Khattar, de voormalige managing director van autofabrikant Maruti Udyog. Hij geeft blijk van een opvatting die veel Indiase topmanagers delen: 'Laat hen naar de problemen kijken en er oplossingen voor bedenken. Ik heb dat keer op keer gedaan ... 85 procent van hun oplossing is wat je zelf ook al in gedachten had ... laat hen weer aan het werk gaan in de overtuiging dat het helemaal hun oplossing is. Die wordt dan snel en soepel doorgevoerd, zij zijn er trots op en jij krijgt wat je wilt hebben.' Deze managementaanpak is gebruikt om Bank of Baroda nieuw leven in te blazen. Deze bank, één van de oudste door de overheid gecontroleerde banken van India, werd steeds meer gezien als een socialistisch relikwie waar de nieuwe wind in de economie aan voorbij was gegaan. De goed betaalde werknemers die er sinds jaar en dag werkten, waren wars van verandering. De bank werd overvleugeld door particuliere concurrenten die beter inspeelden op de behoeften in de markt. In 2005 kreeg Anil K. Khandelwal de leiding over

---

## HR – een serieuze zaak voor het topmanagement

Twee keer zoveel Indiase als Amerikaanse topmanagers vinden dat menselijk kapitaal een bepalende factor is voor het succes van de onderneming in de markt.

Human Resource Management staat bij het topmanagement in India dan ook in hoog aanzien en de HR-strategie is nauw afgestemd op de strategie van de onderneming als geheel. De afdelingen HRM van Indiase ondernemingen verrichten meer metingen dan Amerikaanse afdelingen HRM op nagenoeg elk aspect van hun aandachtsgebied. Taken als secundaire arbeidsvoorwaarden en personeelsadministratie besteden ze uit. Ook werken ze met meer geavanceerde systemen – bijvoorbeeld voor personeelplanning en opvolgingsmanagement – dan in de Verenigde Staten gebruikelijk is. Van de Indiase ondernemingen die we hebben bestudeerd, meldde 81 procent van de directeurs HRM dat het aspect leren (opleiding en het ontwikkelen van medewerkers) van essentieel belang was om concurrerende organisatorische capaciteiten te ontwikkelen. Volgens een enquête uit 2006 door de American Society for Training and Development vond slechts een verbijsterende vier procent van de Amerikaanse Chief Learning Officers dat van hun eigen bedrijfsactiviteiten.

---

---

## De wortels van een nieuwe aanpak

*'Na tientallen jaren geketend te zijn geweest door een verstikkend en achterhaald overheidsbeleid, kregen onze ondernemers voor het eerst echt de kans om te concurreren op basis van (relatief) vrijemarktprincipes.'*

*- Amit Chandra, managing director van Bain Capital Advisors in India*

Dat de Indiase economie na de economische hervormingen van het begin van de jaren negentig explosief is gaan groeien, is genoegzaam bekend. Eenmaal bevrijd van beknellende regelgeving en blootgesteld aan internationale concurrentie zag het Indiase bedrijfsleven zich gedwongen om in sneltreinvaart capaciteiten van wereldklasse te ontwikkelen. Ondernemingen die hun concurrentievoordeel te danken hadden aan goedkope arbeid moesten opeens op kwaliteit gaan concurreren. Aanvankelijk haalden Indiase ondernemingen technologie, buitenlandse managers en internationale consultants van buiten aan om in te spelen op de nieuwe kansen. Gaandeweg leerden vele van hen dat echter ook op eigen kracht te doen.

De aanpak die Indiase topmanagers kozen, vloeide vaak voort uit hun lange ervaring in het overwinnen van een hinderlijke bureaucratie, een oude en krakkemikkige infrastructuur, en slechte scholen, ziekenhuizen en andere sociale diensten. Omdat ze waren opgegroeid onder moeilijke en onzekere omstandigheden hadden velen van hen geleerd om keer op keer met improvisaties obstakels te omzeilen.

*'Indiase topmanagers ... zijn opgeleid of hebben zich in de praktijk ontwikkeld in een buitengewoon veranderlijke, dynamische en onzekere omgeving. [Daardoor kunnen zij] veel beter omgaan met onzekerheid, raken ze niet van hun stuk bij onzekere gebeurtenissen, bewaren hun evenwicht ... Ook zijn ze daardoor meestal creatiever, juist omdat ze iedere dag opnieuw te maken hebben met zulke ongunstige situaties.'*

*- Manvinder Singh Bangam, voormalig ceo van Hindustan Unilever*

---

de bank. Hij begon direct te werken aan het mis-siegevoel. Hij ging in gesprek met de directeurs van de kantoren en liet hun rapporten zien van analisten waarin stond dat de belegger het aandeel van de bank links moest laten liggen. Hij deed een beroep op zowel hun trots (je schaamt je toch om voor een organisatie te werken waar kenners van de branche zo min over denken) als het grotere belang van India in het algemeen, waar de bank onvoldoende aan bijdroeg.

De bank moest langer open zijn om de klant beter te kunnen bedienen, besloot het management. Khandelwal liet alle medewerkers van de kantoren die deelnamen aan een proefproject naar het hoofdkantoor komen voor een bijeenkomst – 'van manager naar boodschapper', zoals hij het formuleerde – en vroeg om hun hulp. Ze zouden zelf kunnen bepalen hoe ze het nieuwe programma wilden doorvoeren. De medewerkers besloten om hun kantoren zonder overwerkbetaling van acht uur 's ochtends tot acht uur 's avonds open te houden en ontwikkelden hun eigen marketingevenementen om het nieuwe rooster aan te kondigen. Khandelwal schreef iedere week een brief aan de medewerkers waarin hij de doelen uiteenzette en inging op de vooruitgang die werd geboekt. Ook zocht hij hen vaak op in de kantoren om uit te leggen waarom het roer om moest bij Bank of Baroda. Het programma was een doorslaand succes. Op bepaalde vestigingen is later zelfs een volcontinu rooster gekomen, zodat het kantoor dag en nacht

open bleef. Intussen introduceerde Khandelwal diverse vernieuwingen om de medewerkers meer invloed te geven, zoals een direct telefoonnummer waarop ze hem konden bereiken als ze zijn advies nodig hadden.

### *Investeren in opleiding*

Ten slotte blijkt uit zowel onze kwalitatieve als kwantitatieve gegevens dat Indiase ondernemingen zwaar investeren in de ontwikkeling van hun mensen – vaak meer dan westerse ondernemingen. Dat doen zij onder meer om ervoor te zorgen dat hun medewerkers over al het nodige beschikken om hun werk te kunnen doen. Maar ook om de betrokkenheid van de medewerker bij de onderneming te bevorderen.

Toen wij de Indiase topmanagers een open vraag stelden over de ontwikkeling van hun medewerkers, kwamen in de antwoorden steeds vier thema's terug: talent managen en ontwikkelen, de opstelling van de medewerker vormen, bedrijfscultuur managen, en internationalisering. Verreweg de meeste antwoorden vielen in de eerste categorie. Het meest gebruikte begrip in de antwoorden was '(mensen) vasthouden', gevolgd door '(mensen) werven'. Voor de meesten van deze topmanagers zijn werving en ontwikkeling geen zaken die je tegen elkaar moet afwegen. Zij verwachten van hun onderneming dat die aan beide aspecten aandacht besteedt.

Amerikaanse ondernemingen zijn grotendeels

opgehouden te investeren in hun medewerkers, en dan vooral de ontwikkeling van managers, uit angst die investering kwijt te raken als die medewerkers vertrekken. Uit cijfers blijkt dat ongeveer een kwart van alle nieuwe medewerkers in de Verenigde Staten in de eerste twee jaar van het dienstverband geen enkele vorm van training krijgt. Indiase ondernemingen, daarentegen, investeren volop in de opleiding van hun mensen, ondanks – of misschien juist vanwege – de felle concurrentie op de arbeidsmarkt waar het verloop onder medewerkers tegen de dertig procent wordt geschat. Aan vakmensen is gebrek in India. Uitgebreid investeren in de ontwikkeling van medewerkers is verstandig. Dit helpt immers de kwaliteit van de medewerkers die wél blijven op peil te houden. Het sluit aan bij deze volstrekt andere mentaliteit ten aanzien van opleiding dat drie keer zoveel Indiase bedrijven als Amerikaanse hun inspanningen op dit gebied meten en volgen. Uit een recent onderzoek van de Kauffman Foundation blijkt dat de Indiase IT-industrie nieuwe medewerkers ongeveer zestig dagen aan formele training geeft. Sommige ondernemingen gaan nog verder: Tata Consultancy Services heeft een opleidingsprogramma van zeven maanden om pas afgestudeerde academici die een technische studie hebben gedaan op te leiden tot businessconsultant. Bovendien krijgen alle medewerkers van TCS elk jaar veertien dagen aan formele training. Zelfs in sectoren waar geen al te hoge vaardigheden gevraagd zijn, zoals uitbesteding van bedrijfsprocessen en call centra, wordt in de regel dertig dagen aan training gegeven. In de detailhandel hebben bedrijven twintig opleidingsdagen nodig. Dergelijke programma's zijn niet alleen bestemd voor nieuwe medewerkers zonder ervaring. De op één na grootste farmaceutische onderneming van India, Dr. Reddy's Laboratories, laat ervaren nieuwkomers een opleidingsprogramma van een jaar doorlopen waarbij ze tien weken aan opdrachten in het buitenland krijgen en aan het eind een multifunctioneel project presenteren aan het topmanagement. Bij Infosys worden managers beoordeeld aan de hand van het aantal recente nieuwkomers in hun bedrijfsonderdeel die een 'A' halen als ze getoetst worden op hun nieuwe kennis; het aantal dat diverse certificaten voor bewezen competenties haalt; en het aantal nieuwe medewerkers die van buiten komen (extern of van een ander bedrijfsonderdeel) en in hun allereerste beoordeling 'goed' worden bevonden. Bovendien worden hogere managers beoordeeld op de mate waarin

hun mensen tevreden zijn met hun werk en het percentage leidinggevende posities waarvoor men een opvolger in petto heeft voor de zittende functionaris.

In het verlengde van investeren in de medewerkers ligt het ontwikkelen van leidinggevendenden. Bijna twee keer zoveel Indiase als Amerikaanse ondernemingen meten formeel hun opleidingen op dit gebied. In het geavanceerde programma van Wipro worden ongeveer duizend managers en directieleden individueel gescoord op een twaalftal leiderschapscriteria; de individuele scores worden vervolgens vergeleken met gemiddelden voor de hele onderneming. De driehonderd hoogste managers worden beoordeeld door de chairman van Wipro, Azim Premji, in een procedure van vijf dagen. Na die beoordelingen stelt de onderneming voor elk van deze managers een ontwikkelingsplan op met elementen als coaching, opleiding en taakroulering. Zo ontstaat een reservoir aan kandidaten die toekomstige vacatures kunnen vervullen. Dit lijkt vergelijkbaar met sommige Amerikaanse 'academy'-ondernemingen, maar Wipro voegt er nog elementen aan toe; zo houdt deze onderneming ook interessante mensen buiten de eigen organisatie nauwlettend in de gaten voor het geval er vacatures ontstaan waarvoor men die mensen zou kunnen aantrekken.

Subroto Bagchi, één van de oprichters van MindTree (zijn functieomschrijving luidt 'vice-voorzitter en tuinier') besteedt een groot deel van zijn tijd aan het coachen van de honderd hoogste managers in de organisatie. Bij Dr. Reddy's worden alle managers getraind in coachen en moeten zij hun medewerkers niet alleen beoordelen maar ook begeleiden. Zoals S. Ramadorai, voormalig hoofd van Tata Consultancy Services, het succes van zijn bedrijf verklaarde: 'Uiteindelijk draait het allemaal om menselijk kapitaal.'

## **Indiase ondernemingen investeren volop in de opleiding van hun mensen, ondanks – of misschien juist vanwege – de felle concurrentie op de arbeidsmarkt**

### **Is de Indiase aanpak overdraagbaar?**

Het is niet eenvoudig om te bepalen in hoeverre de managementaanpak bijdraagt tot het succes in het algemeen van deze grote Indiase ondernemingen. Is hun aandacht voor werknemers een gevolg van de context waarin ze opereren? Met andere woorden, moeten deze ondernemingen wel zwaar



investeren in mensen met het oog op het grote verloop? Zijn Indiase ondernemingen niet alleen succesvol omdat hun topmanagers persoonlijk de strategische koers bepalen maar ook omdat ze de macro-economische wind van de zich ontwikkelende Indiase economie in de rug hebben? Is de nadruk op de maatschappelijke rol van de onderneming even belangrijk om dingen gedaan te krijgen van de bureaucratie als om medewerkers te motiveren? Het antwoord op al deze vragen kan iedere keer ten dele bevestigend zijn. Toch levert de gehanteerde benadering als zodanig voordeel op; de waarde van het menselijk kapitaal wordt er immers door bevorderd.

De Indiase managementbenadering is het product van de unieke omstandigheden van de Indiase economie en samenleving (zie het kader 'De wortels van een nieuwe aanpak'). Maar unieke wortels hoeven nog niet te betekenen dat anderen er niet van kunnen leren. Dat is wel gebleken uit de managementmethoden die in Amerika of Japan zijn ontstaan en zich vervolgens over de hele wereld hebben verspreid. De methoden die zo kenmerkend zijn voor het Indiase management zijn ook niet nieuw. Die hebben zich stuk voor stuk in uiteenlopende omstandigheden bewezen. Indiase topmanagers maken er alleen maar een samenhan-

gend geheel van en geven er consequent hoge prioriteit aan.

Dat neemt echter niet weg dat het zeker voor een Amerikaanse ceo zowat ondenkbaar is, gelet op de heersende verwachtingen onder beleggers, om te verkondigen dat aandeelhouderswaarde niet langer de allerhoogste prioriteit is. Ook zouden Amerikaanse topmanagers het moeilijk vinden om tot in lengte van dagen vast te houden aan dit recept – om tijd en aandacht te besteden aan het managen van de cultuur en de ontwikkeling van medewerkers terwijl er zich in de markt allerlei verleidelijke kansen voor fusies en overnames voordoen, of terwijl de financiële wereld kortstondige herstructureringen wil zien. Sommige methoden, zoals het meten en volgen van opleiding en ontwikkeling, zijn echter goed in te voeren. De onderneming een maatschappelijke missie meegeven, zodat de medewerkers het gevoel krijgen dat hun werk een hoger doel dient, is lastiger te doen, maar ook niet onmogelijk. Hetzelfde geldt voor de topmanager die een voorbeeldfunctie wil vervullen voor zijn personeel. Westerse topmanagers doen er verstandig aan, om zich te verdiepen in de managementmethoden waar Indiase ondernemingen mede hun opkomst aan te danken hebben, en die op een doordachte manier aan te passen.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Leadership Lessons from India', by Peter Cappelli, Harbir Singh, Jitendra V. Singh, and Michael Useem, in the March 2010 issue of the Harvard Business Review, vol. 88, issue 2, pp. 90-97. Copyright © 2010 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved. This translation, Copyright © 2010 by the President and Fellows of Harvard College. Vertaling: Raymond Gijsen.