

NAAR EEN BREDERE VERTEGENWOORDIGING IN HET BESTUUR MET 'LOTTOCRATIE'

Porter stelde het begin jaren negentig al eens voor: beursgenoteerde ondernemingen zouden hun *board* moeten openstellen voor belangrijke aandeelhouders, klanten, leveranciers, medewerkers en vertegenwoordigers uit de gemeenschap. Volgens onderzoekers verbonden aan de universiteit van Warwick (VK) en de Zeppelin-universiteit in Friedrichshafen vindt dit idee meer en meer ingang in de literatuur over *corporate governance*. Bestuurlijke betrokkenheid van vertegenwoordigers van andere groepen van belanghebbenden dan enkel de aandeelhouders zou het concurrentievermogen op langere termijn van de onderneming ten goede komen. Maar hoe zou deze verbreding kunnen worden ingevuld? De onderzoekers stellen voor om inspiratie te putten uit het gebruik in het oude Athene, maar ook in de republiek Venetië, om bestuurders door middel van een loting aan te wijzen. Dit systeem, 'demarchy' of ook wel 'lottocratie' genoemd, wordt in diverse landen bijvoorbeeld gehanteerd om een jury samen te stellen voor een rechtszaak. Tegenover mogelijke nadelen als ondeskundigheid, gebrek aan inzet (omdat men toch niet 'herkozen' kan worden) en 'irrationele' of 'willekeurige' besluiten zien de onderzoekers diverse potentiële voordelen: bescherming tegen de invloed van gevestigde belangen, lagere selectiekosten (geen 'verkiezingscampagnes'), waarachtige vertegenwoordiging, een frisse blik, stabiliteit en continuïteit bij uiteenlopende belangen. Voor het uitvoerend management achten de onderzoekers hun idee niet geschikt met het oog op de benodigde deskundigheid. Maar aan de Raad van Commissarissen zou een soort 'hogehuis'

kunnen worden toegevoegd, bestaande uit vertegenwoordigers namens andere belangen dan die van de aandeelhouders (die als vanouds vertegenwoordigd zouden blijven in de bestaande RvC). Het nieuwe 'hogehuis' zou als tegenwicht moeten dienen voor het eigendomsbelang. Voor de onderlinge relatie tussen de beide 'kamers' zien de onderzoekers diverse opties: initiatiefrecht of vetorecht voor het 'hogehuis' of gelijk stemrecht voor beide kamers. Aan de laatste optie kleeft het risico van een patstelling, maar daar biedt een bestaand compromismodel in het Zwitserse parlement wellicht weer een oplossing voor.

H. Zeitoun, M. Osterloh & B. Frey, 'Learning from Ancient Athens: Demarchy and Corporate Governance', *The Academy of Management Perspectives*, 28/1, 2014, pp. 1-14.

STOPPEN MET 'DOEN ALSOF' BIJ INNOVATIE

Grote ondernemingen waren ooit zelf starters, benadrukt Eric Ries, auteur van *The Lean Startup* (2011), in een recent interview in *strategy+business*. Maar in de grote organisaties die ze zijn geworden draait het management zich vaak een rad voor de ogen met de formele *stage-gate* innovatie- en productontwikkelingsprocessen, aldus Ries, die als schoolvoorbeeld in startend ondernemerschap ook verbonden is aan de Harvard Business School. Achter voorbeelden van succesvolle innovatie blijkt bij navraag op de werkvloer vaak een heel ander proces te schuilen, vertelt hij. Dat proces wordt dan achteraf aan het management gerapporteerd volgens het stramien van de *stage-gate*-procedure. Steeds opnieuw kreeg Ries dezelfde uitleg te horen: 'Niemand bij dit bedrijf gelooft

die rapportages. Niemand denkt dat het formele proces ook echt zo werkt.' Het brengt Ries tot de conclusie dat productontwikkeling en innovatie veelal plaatsvinden in het geniep. 'We proberen een cirkel in een vierkant te persen,' zegt hij. Dit 'doen alsof'-proces leidt tot veel inefficiëntie en verspilling. Gelet op de toenemende onzekerheid waarin ondernemingen werken, moet ook in het innovatieproces sterker de nadruk komen te liggen op management om het innovatieproces in goede banen te leiden, aldus Ries. Hij pleit in dat verband voor veranderingen in verantwoording, rapportagesystemen en maatstaven. 'Vervolgens moet je teams de ruimte geven om zichzelf te formeren in de startersruimte die je creëert. (...) Ik garandeer je dat die teams een veel innovatievere cultuur zullen ontwikkelen, en met die cultuur kun je de beste mensen ook vasthouden in die teams.'

P. Michelman, 'The Thought Leader Interview: Eric Ries', *strategy+business*, issue 73, Winter 2013, pp. 90-98.

SUCCES ALS UITKOMST IN PLAATS VAN DOEL

In de van oudsher door mannelijke coaches gedomineerde zwemsport heeft Teri McKeever, coach van de Amerikaanse vrouwenzwemploeg op de Olympische Spelen in Londen (2012), naam gemaakt met een onorthodoxe aanpak waar organisaties en managers inspiratie uit kunnen putten. Haar stijl van leidinggeven en motiveren, waarin de nadruk ligt op groeien en jezelf verbeteren, heeft ze niet zonder slag of stoot kunnen invoeren. Na een succesvolle tijd als coach in Fresno werd ze in 1992 benoemd tot eerste coach voor de vrouwenzwemploeg van de universiteit van Berkeley. Daar maakte ze aanvankelijk moeilijke jaren door met tegenvallende resultaten. De ommekeer kwam toen ze ging praten met een persoonlijke coach. Die maakte haar duidelijk dat ze nooit de doorbraak zou maken die ze zocht zolang ze haar eigen werkomgeving niet op orde had. Het gaf haar de moed om haar bestaande assistent, met wie de samenwerking niet vlotte, te vervangen. Met haar nieuwe assistent vormde ze een effectief team dat over de gehele linie zijn stempel zette op de aanpak: in de werving en selectie van zwemsters ('liever een langzamere die goed bij ons past dan een snellere met de verkeerde mentaliteit of een matige

groeipotentie'), de nadruk op persoonlijke groei ('probeer niet om te winnen maar om zelf beter te worden'), de teamcultuur (met nadruk op eerlijkheid, respect en verantwoordelijkheid nemen), de niet aflatende prestatiegerichtheid, en de communicatie- en beïnvloedingsstijl ('leg altijd uit waarom je iets doet'). Met haar aanpak weet ze te bereiken dat haar atleten hun enthousiasme voor de sport behouden en ondanks haar hoge eisen niet 'afbranden'. McKeever: 'Het is mijn taak om een omgeving te scheppen waarin atleten zich op hun gemak voelen, waarin ze voelen dat ze worden gesteund en dat er naar hen wordt geluisterd, en dat ze krijgen wat ze nodig hebben om het beste uit zichzelf te halen. Als leider moet je geen waakhond zijn.'

H.A. Schroth, 'Coach McKeever: Unorthodox leadership lessons from the pool', *California Management Review*, 56/1, Fall 2013, pp. 89-99.

EEN 'AUDITIE' ALS ONDERDEEL VAN DE SOLLICITATIEPROCEDURE

Toen Matt Mullenweg in 2005 Automattic (het bedrijf achter WordPress) oprichtte, begon hij op de gebruikelijke manier personeel aan te trekken: van de selectie op basis van CV's tot en met het de sollicitatiegesprekken. Maar ondanks alle inspanning bleek lang niet iedere nieuwkomer een succes. Daarop bekeken ze hun aanpak door de bril van hun eigen filosofie voor Automattic: werk waar en wanneer je wilt – wat telt is wat je levert, niet hoeveel tijd je op een werkplek doorbrengt. Ze besloten dat aan een goede presentatie in een sollicitatiegesprek niet valt af te meten hoe iemand zijn werk zal doen. Daarom introduceerden ze een proeftijd: na de eerste selectie worden veelbelovende kandidaten drie tot acht weken (betaald) aan het werk gezet op taken die nauw verwant zijn met de baan waarop ze hebben gesolliciteerd. Daarbij werken ze nauw samen met hun eventuele toekomstige collega's. Automattic heeft inmiddels 230 mensen in dienst en 'zit' in 170 steden wereldwijd. Dankzij de 'audities' (*tryouts*) worden betere mensen aangetrokken die langer blijven, aldus Mullenweg.

M. Mullenweg, 'How I did it ... The CEO of Automattic on Holding "Auditions" to Build a Strong Team', *Harvard Business Review*, April 2014, 92/4, pp. 39-42.