

TOPMANAGEMENT: EEN STEEDS GROTERE EMOTIONELE UITDAGING

Een eeuw geleden spuwden selfmade tycoons in eerbiedwaardige vertrekken hun gal over het onbegrijpelijke personeelsbeleid van Henry Ford. Later klaagden beroepsmanagers in de doorzonlounges van de vliegvelden steen en been over aanzwellende overheidsregulering. De afgelopen eeuw heeft grote veranderingen te zien gegeven in het topmanagement, aldus de consultants van Strategy& (voorheen Booz & Co.) in een terug- en vooruitblik op het 'leven en werken van de topmanager'. Langlopende strategische plannen maakten plaats voor snelle besluitvorming en flexibiliteit. De topmanager had steeds vaker een MBA op zak. Snelle technologische ontwikkelingen, de opkomst van de kenniswerker en de toenemende mobiliteit en culturele diversiteit in de organisatie vroegen om nieuwe leidinggevende vaardigheden. Er kwam meer aandacht voor de bedrijfscultuur. De CEO opereerde steeds meer in een glazen huis. Eén ding is in de afgelopen eeuw echter nog nauwelijks veranderd: de topmanager is nog steeds overwegend een man. Dat gaat veranderen: inmiddels zijn vier op de tien MBA-studenten vrouw en tegen 2040 zal bijna een derde van alle dan aantredende CEO's wereldwijd een vrouw zijn. Die topmanager van morgen zal ofwel leiding geven aan een 'integrator' à la Amazon of aan een 'specialistisch' bedrijf (en vermoedelijk nooit afwisselend aan beide typen bedrijven). De omgeving waarin de CEO van morgen opereert zal nog complexer en opener zijn, met een nog dynamischer stelsel van relaties, dan nu al het geval is. De organisatie zal nog platter zijn. Een belangrijke collega zal de Chief Resource Officer (CRO) zijn (want grondstoffen zijn schaars). Om alle verschillende belangen te kunnen managen, zal de CEO van morgen eerder lijken op een bestuursvoorzitter van een universiteit die in- en extern bij mensen zowel rationeel als emotioneel steeds

de juiste snaar weet te raken, menen de auteurs.

K. Favaro, P.-O. Karlsson & G.L. Neilson, 'The lives and times of the CEO', strategy+business, Summer 2014, pp. 49-63.

'STRATEGISCHE AGILITEIT': DE LEVENSVATBARE ONDERNEMING ZOEKT DE PARADOX OP

Peters en Waterman schreven het al (in *In Search of Excellence*): 'Als excellente ondernemingen één kunst goed verstaan, dan is het wel dat ze kunnen omgaan met de paradox.' Zo ook Collins en Porras (*Built to Last*): vermijd de 'Tirannie van Of' en kies voor het 'Genie van En'. Overleven in de huidige hyperconcurrentie vereist 'strategische agilitéit', schrijven drie onderzoekers in hun verslag van een onderzoek naar dit concept bij vijf ondernemingen: Astro Studios, Digital Divide Data, IBM Global Services Canada, Lego en Unilever. Gevraagd is een onophoudelijk staaltje evenwichtskunst van managers: strategie staat immers voor langetermijnvisie, formele planning en vaste routines – 'agilitéit' daarentegen voor lichtvoetigheid en al doende beslissingen nemen en aanpassingen doorvoeren. De auteurs geven managers het praktische advies om hun organisaties en medewerkers te stimuleren in 'paradoxaal denken': benoem een spanning en breng de tegenstrijdige elementen ervan in kaart om zo nieuwe inzichten te ontwikkelen voor bestaande problemen. Ook is het belangrijk om te voorkomen dat medewerkers zich uit angst defensief gaan opstellen bij paradoxale situaties, aangezien dat snelle en flexibele besluitvorming belemmert. Bij de onderzochte ondernemingen bleek verder dat een uitstekende uitvoeringspraktijk een cruciale pijler is onder de doorlopende besluitvorming benodigd voor zowel succes op de korte termijn als levensvatbaarheid op de lange termijn. 'Paradoxaal leiderschap' is een managementtaak op alle niveaus van de organisatie: de

topmanager moet het goede voorbeeld geven, maar ook lagere managers kunnen proactief strategische spanning opzoeken en daar met creatief 'en'- (in plaats van 'of'-) denken synergetisch potentieel aanboren.

M.W. Lewis, C. Andriopoulos & W.K. Smith, 'Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility', California Management Review, 56/3, Spring, pp. 58-77.

EFFECTMETING IN DE CHARITATIEVE SECTOR: ZOEKEN NAAR BALANS

Effectmeting is sterk in ontwikkeling in de charitatieve sector. Soms verwijzen organisaties echter naar maatschappelijke effecten die hun kracht ver overstijgen. Dan lopen ze het risico dat ze hun achterban stelselmatig teleurstellen, waarschuwen onderzoekers van Harvard. In theorie is het recept voor effectmeting eenvoudig, menen zij: (1) bepaal duidelijk het doel van de organisatie, (2) benoem de activiteiten waarmee ze dat doel probeert te bereiken (reikwijdte), en (3) bepaal de omvang van het op te lossen probleem. Het Indiase Aravind zoekt internationale schaal voor een beperkte reikwijdte (oogzorg) terwijl jeugdwerkorganisatie HCZ in Harlem op lokale schaal (Harlem) een brede reikwijdte nastreeft (jongeren begeleiden 'van de wieg tot de gemeenschap'). Uitvoerende organisaties moeten bij hun aanpak en effectmeting goed rekening houden met deze beide dimensies en hun samenwerkingsverbanden, pretenties en meting daar goed op afstemmen. De meting van systemische effecten is eerder weggelegd voor grote donateurs, vinden de auteurs. Die beperken hun effectmeting echter nog te veel tot afzonderlijke projecten en programma's. De wens van donateurs dat begunstigde organisaties hun 'overhead' zoveel mogelijk beperken gaat bovendien ten koste van het uitvoerende en managementvermogen van die organisaties. (Uitzonderingen in dit opzicht zijn Acumen, Robin Hood Foundation en Millennium Challenge Corporation.) Donateurs zouden lering moeten trekken uit de ervaring van durfkapitalisten: investeringen in mensen en systemen leggen de basis voor resultaat op de lange termijn. Grote donateurs zouden (net als Gates, Hewlett en McConnell Clark) wat minder streng moeten kijken naar de specifieke resultaten van afzonderlijke begunstigde organi-

saties en juist meer naar wat zij zelf uiteindelijk met al hun financiering bereiken.

A. Ebrahim & V.K. Rangan, 'What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance', California Management Review, 56/3, Spring 2014, pp. 118-141.

OP ZOEK NAAR SYMBIOTISCHE VERBANDEN TUSSEN DIENEND LEIDERSCHAP EN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is tot nog toe hoofdzakelijk bestudeerd door de bril van organisaties, stellen drie academici in een studie naar de 'wortels' van zowel maatschappelijk verantwoord als onverantwoord ondernemen en de invloed van leiders daarop. Naar de invloed van de persoonlijke achtergrond van de leider en de gehanteerde vorm van leiderschap (ethisch, verantwoordelijk, dienend) op MVO is echter nog niet veel onderzoek gedaan. Aan managementwetenschappers dus de taak om het onderlinge symbiotisch potentieel tussen leiderschap en MVO in kaart te brengen, aldus de auteurs, onder wie een voormalige voorzitter van de Amerikaanse Academy of Management. Uiteindelijk zijn het immers individuen die het beleid maken en de maatregelen treffen om hun organisatie maatschappelijk verantwoord te laten handelen – of juist niet. Uit eerder onderzoek was al gebleken dat organisaties kunnen vasthouden aan MVO-beleid ook wanneer dat hun winstgevendheid niet bevordert. De notie van dienend leiderschap biedt een handvat om dat te verklaren en te voorspellen, aldus de auteurs. Specifieke persoonlijke kenmerken, waarden en vormen van gedrag van de leider bleken positief te correleren met de mate waarin collega's zich inzetten voor MVO. Ook werd meer duidelijk over de kenmerken van groepen die tegengas weten te geven aan leiders die geneigd zijn tot beleid dat niet bevorderlijk is voor MVO.

L.J. Christensen, A. Mackey & D. Whetten, 'Taking responsibility for corporate social responsibility: the role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors', The Academy of Management Perspectives, 2014, 28/2, pp. 164-178.