

VIER LEIDERSCHAPSKENMERKEN GEVEN DE DOORSLAG

Over het belang van leiderschap voor het prestatievermogen bestaat niet echt discussie. Verondersteld dat er zoiets bestaat als algemeen geldige aanbevelingen, welke aspecten van leiderschap geven dan de doorslag voor succes? Consensus ontbreekt, en dus worden in leiderschapsprogramma's de meest uiteenlopende thema's behandeld. Geen wonder dat slechts een minderheid van de CEO's meent dat investeringen in leiderschapsontwikkeling iets opleveren. McKinsey toetste in een internationale enquête een voorselectie van twintig specifieke kenmerken van leiderschap en legde de uitkomsten naast bestaande kennis over het prestatievermogen van de organisaties in kwestie. Vier van de twintig gekozen kenmerken sprongen eruit en verklaarden samen 89 procent van de variantie tussen sterke en zwakke organisaties: het vermogen om doeltreffend problemen op te lossen; sterke resultaatgerichtheid (niet alleen de visie formuleren maar er ook achteraan zitten dat de beoogde resultaten worden bereikt); verschillende invalshoeken zoeken (leiders die hier goed op scoren nemen in de regel beslissingen op basis van degelijke analyse en vermijden vooroordelen); en anderen ondersteunen (authenticiteit en oprechte interesse zorgen voor vertrouwen, inspireren mensen en helpen hen om problemen te overwinnen). De uitkomsten van het onderzoek doen niets af aan het belang van de context of de relevantie van verschillende stijlen van leiderschap, benadrukken de auteurs. De vier genoemde kenmerken lijken echter een belangrijke kern van leiderschap te bieden waar vooral de 'frontlinie' haar voordeel mee zal doen. Investeringen in leiderschapsontwikkeling kunnen dan ook goed beginnen bij de vier genoemde aandachtspunten.

C. Feser, F. Mayol & R. Srinivasan, 'Decoding leadership: What really matters'. *McKinsey Quarterly*, January 2015.

MAAK MVO NIET GROTER DAN HET IS, MAAR PAK HET WEL GOED AAN

Het gaat te ver om MVO in te vullen als een zakelijke discipline en van elk initiatief op dat gebied te verwachten dat het zakelijke resultaten oplevert. Effecten als een kleiner risico, een sterkere reputatie en een bijdrage aan het bedrijfsresultaat zijn mooi meegenomen, maar ze mogen niet het doel zijn van MVO. De beter aangestuurde ondernemingen proberen MVO ook niet volledig te integreren in de bedrijfsstrategie. Zij streven simpelweg naar een samenhangend MVO-programma dat aansluit bij de doelstelling en waarden van de onderneming. Veel ondernemingen zijn daar nog lang niet omdat hun MVO-beleid ongecoördineerd is: allerlei managers hebben stukjes verantwoordelijkheid en de CEO bemoeit zich nergens mee. Dit beperkt de invloed van de onderneming op samenleving en milieu. Een coherent MVO-beleid bestaat uit drie soorten activiteiten: liefdadigheid, verbetering van operationele effectiviteit, en een verandering van het businessmodel om gezamenlijke waarde te creëren. De bestaande programma's op elk gebied moeten worden bekeken om te bezien of ze passen bij de doelstelling en waarden van de onderneming. Vervolgens moet een systematiek worden ontwikkeld om te meten in hoeverre de initiatieven succes opleveren. De programma's op de verschillende gebieden moeten onderling worden gecoördineerd, en een multidisciplinair managementteam moet de MVO-strategie aansturen.

K. Rangan, L. Chase & S. Karim, 'The truth about CSR: Most of these programs aren't strategic—and that's OK', *Harvard Business Review*, January-February 2015, pp. 41-49.

MAAK CARRIÈRE MET EEN SPEELSE KIJK OP AUTHENTICITEIT

Mensen die zich ontwikkelen in hun loopbaan verlaten onherroepelijk hun 'comfort zone'. Door nieuwe ervaringen

op te doen, leren mensen zichzelf beter kennen (en veranderen ze meer) dan door een overmaat aan 'introspectie' (waarmee alleen maar de bestaande kijk op de wereld en de eigen persoon wordt bevestigd). Door te experimenteren met verschillende stijlen van leiderschap en vormen van gedrag kunnen mensen gaandeweg de beste aanpak vinden – voor zichzelf en voor hun organisaties. Experimenteren betekent echter: dingen doen die onnatuurlijk aanvoelen. Neem manager George uit Maleisië. Nadat zijn bedrijf door een Nederlandse multinational was overgenomen, kreeg hij bij een beoordeling te horen dat hij zijn ideeën met meer overtuiging moest brengen. Dat druiste in tegen de bescheidenheid die eigen is aan zijn culturele achtergrond. George kreeg het gevoel dat hij moest kiezen tussen mislukken en zich anders voordoen dan hij was. De oplossing is om een 'speelse mentaliteit' en een flexibele kijk op 'authenticiteit' te hanteren. Beschouw de ontwikkeling van het eigen leiderschap als het uitproberen van allerlei mogelijke 'ikken', en niet als 'werken aan jezelf' (waar niemand veel zin in heeft). Met een speelse benadering stellen mensen zich meer open voor nieuwe mogelijkheden. Het is niet erg om je de ene dag zus, en de volgende dag zo op te stellen. Dat is geen bedrog, maar uitproberen wat past bij nieuwe uitdagingen en omstandigheden. Drie concrete stappen vormen een nuttige start. Ten eerste: leer van anderen: niets is 'volstrekt nieuw' en groeien als leider betekent onder andere dat je authenticiteit niet beschouwt als een intrinsieke toestand maar als het vermogen om elementen uit de stijlen van anderen over te nemen. Ten tweede: oefen bewust, door in de nieuwe rol niet alleen prestatiedoelen maar ook leerdoelen te formuleren teneinde te experimenteren met verschillende mogelijke identiteiten zonder je daarbij een 'bedrieger' te voelen. En ten derde: blijf niet hangen in het eigen levensverhaal over de momenten die je zogenaamd 'hebben gemaakt' tot wie je 'bent'.

H. Ibarra, 'The Authenticity Paradox – Why feeling like a fake can be a sign of growth', Harvard Business Review, January-February 2015, pp. 53-59.

NAAR STRATEGISCH VOORDEEL MET EEN DIENSTVERLENINGS- PERSPECTIEF VOOR MARKETING

Klantgerichtheid is al een oud streven in de marketing. Toch zijn de meeste ondernemingen nog steeds vooral gericht op zichzelf. Marketing moet niet worden vanuit benaderd vanuit datgene wat de onderneming zelf voortbrengt, maar vanuit het perspectief van dienstverlening. Waarde wordt gecreëerd door de klant te helpen één of meer taken te volbrengen (een doel te bereiken, een probleem op te lossen). Zo kunnen werkelijk klantgerichte vragen worden gesteld, gebaseerd op waardecreatie. Nodig is dus een heroriëntatie op marketing: het is niet alleen wat de 'afdeling' Marketing doet, maar een primaire bedrijfsfunctie die een sleutelrol vervult voor het succes van de onderneming. Delen van de marketingfunctie kunnen worden uitbesteed, marketing zelf niet; dat behoort tot de essentie van een onderneming. Marketing als 'dienst' is een combinatie van processen om samen met de klant waarde te scheppen ('co-creatie'). Deze benadering opent oneindig veel mogelijkheden om waarde te creëren en volstrekt nieuwe markten aan te boren. Voor de vertaling in de praktijk zijn er vier richtinggevende premissen (en clusters van bijbehorende vragen): (1) een dienst is altijd iets wat wordt ingehuurd om een taak te volbrengen; (2) de klant co-creëert altijd waarde om een taak met succes te volbrengen; (3) alle ondernemingen en individuen combineren middelen om een volledige taak te volbrengen; (4) waarde is altijd specifiek voor de context waarin een taak wordt uitgevoerd.

L.A. Bettencourt, R.F. Lusch & S.L. Vargo, 'A Service Lens on Value Creation: marketing's role in achieving strategic advantage', California Management Review, Vol. 57, No. 1, Fall 2014, pp. 44-66.